

Харківський національний  
економічний університет

***Управління  
розвитком***

*Збірник наукових робіт*

№ **13** (110) 2011

*видається щомісячно*

*Харків · ХНЕУ · 2011*

Засновник і видавець ХНЕУ.  
Свідоцтво про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 16779–5351 ПР. від 21.05.2010 р.

Затверджено на засіданні  
вченої ради університету,  
протокол № 9 від 21.06.2011 р.

### Редакційна колегія

**Пономаренко В. С.** — докт. екон. наук, професор (головний редактор)

**Афанасьєв М. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Внукова Н. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Гриньова В. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Дікань Л. В.** — канд. екон. наук, професор ХНЕУ

**Дорошнін М. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Іванов Ю. Б.** — докт. екон. наук, професор

Науково-дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України

**Кизим М. О.** — докт. екон. наук, професор

Науково-дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України

**Клебанова Т. С.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Козьменко О. В.** — докт. екон. наук, професор

Української академії банківської справи

Національного банку України

**Криворотов В. В.** — докт. екон. наук, професор

Уральського федерального університету

імені першого Президента Росії Б. Н. Ельцина

**Левикин В. М.** — докт. техн. наук, професор

Харківського національного університету

радіоелектроніки

**Лутай Л. А.** — докт. екон. наук, професор

Донецького національного університету економіки

і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

**Малярець Л. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Назарова Г. В.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Орлов П. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Пилипенко А. А.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

(заступник головного редактора)

**Попов О. Є.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Пушкар О. І.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Сєдова Л. М.** — відповідальний секретар

**Чухрай Н. І.** — докт. екон. наук, професор

Національного університету "Львівська політехніка"

**Ястремська О. М.** — докт. екон. наук, професор ХНЕУ

**Chauchat Jean-Hugues** — professeur (HdR)

de l'Université Lumière Lyon2

**Solarz Jan Krzysztof** — prof. nadzw.dr hab. Akademia

finansów, Warszawa

**Wackowski Kazimierz** — prof. nzw. dr hab.

Politechnika Warszawska

**Zehetner Andreas** — mag. Uppu Austria University

of Applied Sciences

### Поштова адреса

### засновника і видавця:

61001, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Головний редактор **Пономаренко В. С.**

Конт. телефон: (057)702-03-04

### Поштова адреса редакції:

61001, Україна, м. Харків,  
пров. Інженерний, 1а, 1 під'їзд

Зав. редакції **Сєдова Л. М.** (057)758-77-05

Редакція (057)758-77-04

Редактори: **Лященко Т. О.**

**Замазій О. Є.**

Комп'ютерна верстка — **Сосненко Л. С.**

**E-mail:** vydav@ksue.edu.ua

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.

Рішення про публікацію статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

При передрукуванні матеріалів посилання на збірник обов'язкове.

Підписано до друку 04.07.2011 р.

Формат 84×108 1/16. Панір MultiCopy.

Ум.-друк. арк. 21,5. Обл.-вид. арк. 27,09. Тираж 500 прим. Зам. № 412.

Ціна договірна.

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
Дк № 481 від 13.06.2001 р.

© Харківський національний  
економічний університет, 2011.

© Видавництво ХНЕУ,  
дизайн, оформлення обкладинки, 2011.

## МОТИВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Анотація. Розглянуто проблеми, пов'язані з трудовою мотивацією персоналу, встановленням на підприємстві чіткої системи компенсації, для залучення, стимулювання та збереження в організації необхідної робочої сили. Запропоновано головні шляхи підвищення ефективності управління персоналом організації.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы, связанные с трудовой мотивацией персонала, установлением на предприятии четкой системы компенсации, для привлечения, стимулирования и сохранения в организации необходимой рабочей силы. Предложены основные пути повышения эффективности управления персоналом организации.*

*Annotation. Problems, related to labour motivation of personnel, establishment on the enterprise of the clear system of indemnification, are considered in the article, for bringing in, stimulation and conservation in organization of necessary labour force. The basic ways of increase of efficiency of management the personnel of organization are offered.*

*Ключові слова: управління компенсацією, система винагороди, стратегії виживання, кадрове планування, оргкультура, нормування праці.*

На сьогоднішній день в Україні більше 70 % працездатного населення розвинутих країн світу працюють за наймом, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальну винагороду від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом – управління компенсацією.

Які б не були погляди на трудову мотивацію, навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація співробітникам відіграє винятково важливу роль у залученні, мотивуванні і збереженні в організації необхідної їй робочої сили [1].

Неефективна система винагороди може викликати у працівників незадоволеність, як розміром, так і способами визначення й розподілу винагороди, що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тому, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників і, направивши його на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації. Ця ключова установка визначає мету системи компенсації [2].

Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, що їм необхідні для досягнення стратегічних завдань.

У цьому змісті система компенсації повинна бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, що необхідні організації.

Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоспроможність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії повинні заохочуватися через систему компенсації [3].

Чітко продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективно управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність її реалізувати свої стратегічні завдання. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату призвели до банкрутства безліч організацій.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації (інакше вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які



вона була покликана стимулювати), а з іншого – проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

В усіх країнах винагорода працівників тією чи іншою мірою регулюється державним законодавством, ігнорування якого може призвести до судових і адміністративних санкцій проти організації, що пов'язано зі значними матеріальними і моральними витратами.

Наведені вище цілі системи компенсації можуть вступати у визначене протиріччя один з одним, наприклад контроль за витратами і залучення кваліфікованого персоналу. Керівництво повинне знайти оптимальне співвідношення між ступенем вирішення кожного з цих завдань, що є унікальним для будь-якої організації на кожному етапі її розвитку. У момент створення нової компанії завдання мінімізації витрат на робочу силу, як правило, приноситься в жертву залучення кваліфікованого персоналу. У період економічних труднощів організації часто відкладають на майбутнє прийом нових співробітників і зосереджуються на скороченні витрат на заробітну плату [4].

Багато українських підприємств під час фінансової кризи 2008 року в Україні були змушені удатися до "стратегії виживання", відповідно до якої на винагороду працівників витрачаються лише засоби, що залишаються після покриття всіх інших витрат і отримання планованого прибутку. При такій стратегії мета контролю за витратами на робочу силу домінує над іншими цілями системи компенсації. Паралельно зі "стратегією виживання" у сучасній українській економіці можна спостерігати принципово інший підхід до винагороди співробітників – деякі організації витрачають практично всі засоби, що заробляються ними, на заробітну плату, ігноруючи інвестиції, професійне навчання, створення резервів, тобто вирішують, насамперед, завдання залучення й утримання персоналу.

Чітке представлення цілей у сфері компенсації дає керівникам організації можливість розробити ефективну систему, що відповідає реальним потребам організації, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні корективи [4].

Як шляхи підвищення ефективності роботи з персоналом автор пропонує сучасним підприємствам інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках:

1. Кадрове планування. Відображаючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

2. Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу підбору.

3. Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

4. Організація. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і підборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, ніж знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від вміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним ставленням до справи, готових з повною віддачею сил працювати для досягнення організаційних цілей [5].

5. Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку та підбору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, а й забезпечити їх м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

6. Навчання – це продовження процесу підбору й адаптації нових працівників. Воно спрямовано як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань та навичок, так і на передачу їм установок та пріоритетів, що складають ядро організаційної культури [6].

Для того щоб зв'язок між основними напрямками процесу управління персоналом і роботою з пошуку та підбору персоналу, що є в організації, був явним, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності з пошуку і підбору нових працівників підвищується під єдиним керівництвом інших сфер діяльності, що пов'язані з управлінням персоналом. Це забезпечує високі результати у професійній і соціальній адаптації нових працівників.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие [для студ. высш. учеб. заведений] / Г. А. Дмитренко. – К., 2008. – 137 с. 2. Савельева В. С. Управление персоналом / В. С. Савельева // Професіонал. – 2007. – № 8. – 11 с. 3. Рак Ю. С. Винагорода як засіб підвищення ефективності менеджменту підприємства / Ю. С. Рак. – К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – С. 52–59. 4. Богословский А. М. Изменение системы компенсации персонала / А. М. Богословский // ПЕРСОНАЛ. – 2009. – № 4. – С. 24–26. 5. Румянцева З. П. Менеджмент організації : навчальний посібник / З. П. Румянцева, Н. А. Саломатина. – К., 2007. – С. 231–237. 6. Базарів Т. Ю. Управление персоналом в условиях кризиса / Т. Ю. Базарів. – К. : Либідь, 2009. – 233 с.

**УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ –  
ЗАПОРУКА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Проаналізовано існуючі визначення управління знаннями; розроблено рекомендації щодо впровадження елементів управління знаннями на вітчизняних підприємствах.*

*Аннотация. Проанализированы существующие определения управления знаниями; разработано рекомендации по поводу внедрения элементов управления знаниями на отечественных предприятиях.*

*Annotation. Existing determinations of management knowledge are analysed; recommendations concerning introduction of its elements on domestic enterprises are worked out.*

*Ключові слова: управління, знання, управління знаннями, концепція, навчання.*

В умовах сьогодення панує тенденція, відповідно до якої цінуються знання як елемент управління бізнесом, але не береться до уваги, що управління знаннями має бути перманентним процесом. Це пояснюється, перш за все, недостатністю апробованих практикою моделей і процедур, які могли б служити для організації певним орієнтиром у процесі управління знаннями [1]. У сучасних умовах значна увага керівників організацій привернута до ефективних способів використання і розвитку знань у контексті здійснюваної діяльності та її результатів, що, безумовно, є ознакою переоцінювання того, що відбувається у традиційному розумінні організації виробництва та використання капіталів: фінансового, людського й організаційного.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що управління знаннями почало розвиватися наприкінці XIX століття і продовжує удосконалюватися на даний час. Насамперед, це характеризується збільшенням обсягу інформації, впровадженням інформаційних технологій та інформаційного програмного забезпечення.

За мету дослідження поставимо питання про вивчення та застосування управління знаннями в організаціях.

Існує багато визначень поняття "управління знаннями". Вони наведені в таблиці.

Таблиця

**Визначення поняття "управління знаннями"**

Автор	Визначення
К. Віг	ІТ-рішення, спрямовані на збереження, структурування, аналіз, пошук звітів, аналітичних записок та інших документів з описанням певного успішного досвіду в галузі або в самій компанії [2]
В. Буковіц	процес, за допомогою якого організація накопичує багатство, опираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи [3]
Д. Скирме	чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями та пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування й експлуатації з метою досягнення цілей організації [4]
Р. Руглес	підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау та знанням, що і як робити, які існують однаковою мірою як у межах організації, так і поза нею [5]

За даними Gartner Group, уже сьогодні система управління знаннями здатна збільшити продуктивність організації, як мінімум, на 20 % [2]. Але для цього більшість підприємств мають вирішити проблему браку необхідних знань у потрібний момент для забезпечення своєї конкурентоспроможності. З іншого боку, як свідчать результати проведених досліджень, менеджмент вітчизняних підприємств має занадто загальне уявлення про саму концепцію управління знаннями та, відповідно, не володіє технологіями її впровадження.



Сьогодні для підприємств навчання є не тільки засобом передачі нових навичок співробітникам, а й чинником збільшення інтелектуального потенціалу компанії. Тому не можна не погодитись з тим, що управління знаннями — це стратегія підприємства, мета якої — виявити та обернути на користь підприємству всю наявну в нього інформацію, досвід і кваліфікацію працівників з тим, щоб покращити якість обслуговування клієнтів та прискорити реагування на зміни ринкових умов. Унаслідок реалізації такої стратегії підприємство набуває стратегічних та ключових компетенцій [1], які забезпечують йому неповторність у спільноті подібних економічних суб'єктів.

Управління знаннями на практиці передбачає створення і реалізацію певних організаційних умов — створення підрозділів з управління знаннями та призначення відповідальних за управління знаннями, формування робочих груп та поширення в організації культури командної роботи. Проекти з управління знаннями, як правило, пов'язані з мережними технологіями та засобами інформаційного пошуку, формуванням ІТ-інфраструктури підприємства. Інформаційні мережі створюють ефективні та оперативні зв'язки між компаніями, що якісно змінює уявлення про межі підприємств [2]. Останнім часом особливе місце в організаційному забезпеченні управління знаннями надається кооперуванню між конкурентами, постачальниками та споживачами, що утілюється в різноманітних моделях стратегічних партнерств.

Необхідно констатувати, що проблема впровадження концепції управління знаннями в стратегічний процес підприємства є багатогранною та на сьогодні майже невичерпною як у науковому, так і в прикладному аспекті. Незважаючи на активну розробку теоретико-методологічних засад менеджменту знань (у тому числі в напрямках уточнення та уніфікації понятійно-категоріального апарату, виявлення джерел знань та створення дієвих механізмів управління ними на підприємствах і в організаціях), залишаються дискусійними питання організації системи управління знаннями на підприємстві, визначення критеріїв успішності (або неуспішності) управління знаннями, формування знанневих архітектур підприємств тощо. Проте не можна не визнати, що концепція управління знаннями підприємства є невід'ємною складовою стратегічного процесу сучасного підприємства та її впровадження створює об'єктивні передумови для набуття стійких конкурентних переваг, що особливо важливо за умов непередбачуваних змін ринкового середовища. Таким чином, можна цілком ствердно говорити про те, що на сучасних підприємствах впровадження, підтримання та розвиток системи управління знаннями, де головний акцент робиться на персонал та активізацію людських ресурсів, створює міцне підґрунтя для ефективного перетворення інформації, якою володіє кожний окремий співробітник компанії, у стратегічний нематеріальний актив підприємства (специфічні, унікальні, рідкісні знання), який і буде ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі в умовах розвитку "нової" економіки.

На думку автора, для реалізації управління знаннями в організації необхідно:

1) створити умови для генерації нових ідей. Стимулювати, заохочувати їх, тим самим зменшивши потенційний бар'єр "зародження нової ідеї знання". Кожен має відчувати себе здатним до інновацій, очікувати підтримки;

2) залежно від конкретного виробничого процесу слід визначити ту чи іншу періодичність інноваційного процесу. Це може бути пов'язано із властивим для організації циклом створення нових товарів чи послуг, із тиском конкурентів та сучасними тенденціями в галузі, з появою винаходів у сфері даного бізнесу чи у суміжних сегментах;

3) досягти збільшення інтенсивності процесу створення знань. Широке розповсюдження ідей, генерованих однією командою, усередині організації стимулює інноваційну творчість інших підрозділів.

Отже, для сучасної організації ефективно управління знаннями — це один із ресурсів для підвищення власної конкурентоспроможності, один із способів оптимізувати організацію внутрішніх процесів. Цей ресурс потрібно вміти виміряти, оцінити та ефективно використовувати, у тому числі і для захисту своїх економічних інтересів.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є розробка рекомендацій щодо впровадження управління знаннями в діяльності вітчизняних підприємств.

*Наук. керівн. Семенченко А. В.*

**Література:** 1. Верба В. А. Розвиток компанії на принципах процесного управління / В. А. Верба // Стратегія розвитку України: економіка, соціологія, право. — 2008. — № 1–2. — С. 517–526. 2. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту : навчальний посібник / Л. І. Федулова. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 536 с. 3. Буковиц У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Буковиц, Р. Уильямс. — М. : ИНФРА-М, 2002. — 357 с. 4. [www.skyrme.com/km.htm](http://www.skyrme.com/km.htm). 5. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособ. / Друкер Питер Ф. ; пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. — 272 с. 6. Сенге П. Пятая дисциплина / П. Сенге. — М. : ОЛИМП-БИЗНЕС, 2003. — 406 с.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто значення оцінки персоналу на підприємстві. Проведено аналіз оцінювання якостей персоналу, які впливають на ефективність підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрено значение оценки персонала на предприятии. Проведен анализ оценивания качеств персонала, которые влияют на эффективность производства.*

*Annotation. In the article the importance of an estimation of the personnel at the enterprise is considered. The analysis of estimation of qualities of the personnel which influences production efficiency is carried out.*

*Ключові слова: оцінка персоналу, підприємство, персонал, ділова оцінка, результати праці, система оцінювання.*

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу відразу ж після реорганізації структури робочих місць. Для проведення процедури оптимізації найбільш ефективними засобами визначення професійних якостей працівників є оцінка персоналу. Аналіз поведінки (діяльності) людей, оцінка їх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування менеджменту для підприємства.

Проблемою оцінки персоналу займалось багато вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Савченко В. А., Гладкий А. А., Щербак В. Г., Виноградська А. М., Виноградський М. Д., Д. Бодді, Р. Пейтон, Дрекер П. Ф. та ін. Проте на теперішній час розвиток оцінки персоналу потребує більш детального та глибокого аналізу.

Актуальність даної теми полягає в необхідності систематизації інформації щодо особливостей управління ефективністю одного з найважливіших інструментів сучасної кадрової політики – персоналу. Саме тому процес оцінки, вибір критеріїв, організація та впровадження різних методик оцінювання мають стратегічне значення для забезпечення якісного процесу управління персоналом.

Ділова оцінка працівників стосується всіх категорій персоналу, хоча нині у вітчизняній та зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінювання персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінювання персоналу. У зв'язку з цим заслуговує на увагу підхід Гриньової В. М. про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки — це її відсутність [1].

Аналіз літературних джерел та поглядів видатних вчених дозволяє отримати загальне визначення поняття оцінки персоналу. Оцінка персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності.

Оцінка персоналу є об'єктом дослідження не тільки вітчизняних і зарубіжних менеджерів, але і психологів. Відомий психолог В. Г. Ананьев навіть стверджував, що без оцінки людина не може до кінця усвідомити свій власний вчинок у всіх його зв'язках і об'єктивних результатах. Брак оцінки, на його думку, є найгіршим її видом, оскільки дезорієнтує об'єкт, спричиняє стан депресії, він справляє сильний вплив на процес роботи в напрямку його погіршення [2].

Виконавець повинен відповідати вимогам, що висуваються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т. д. Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, а й реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці — нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу організації за умови виконання принципів, що наведені в таблиці [1].

## Принципи оцінки персоналу

Принцип	Характеристика
1. Об'єктивність	Передбачає використання у процесі оцінювання достатньо обґрунтованих критеріїв та системи показників оцінки ділових і особистих якостей працівника, складності й результатів його праці
2. Оперативність та періодичність	Забезпечує своєчасність і регулярність оцінювання протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів і складності праці працівника
3. Конфіденційність	Вимагає надання результатів оцінювання тільки самому працівникові, його керівникові та службі управління персоналом з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі
4. Всебічність	Сприяє залученню до оцінювання працівника його керівника, колег, рівних за рангом, і підлеглих для оцінювання всіх сторін діяльності та особистості людини
5. Єдність вимог і загальність	Передбачає оцінювання всіх працівників, які обіймають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників, однаковими методами та процедурою оцінювання
6. Економічність, чіткість і доступність	Вимагає врахування фінансових та матеріальних ресурсів під час оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом
7. Результативність	Забезпечує вживання за результатами оцінювання своєчасних заходів щодо раціонального прийняття і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання
8. Гласність	Широке ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки

А. П. Днатюк виділяє основні з об'єктивних потреб в оцінюванні персоналу. Серед потреб підприємств зазначаються такі:

- 1) потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- 2) потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- 3) потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску і кращого використання працівника в організації.

До потреб працівників в оцінюванні належать:

- 1) потреби в інформації про сильні і слабкі сторони своєї діяльності;
- 2) потреби в одержанні матеріальної винагороди певного рівня, адекватної затраченим трудовим зусиллям;
- 3) потреби в порівнянні власних здобутків з результатами діяльності інших співробітників з метою підвищити свою конкурентоспроможність [3].

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуванім, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Виходячи з цілей, завдань, елементів процесу оцінювання персоналу, можна зазначити, що побудова моделі оцінки персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою.

У загальному вигляді система оцінки персоналу включає такі блоки:

- 1) зміст оцінки: об'єкт аналізу, конкретні якості людини, її трудової поведінки, показники результатів її праці, які потребують оцінки, система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
- 2) система способів, методів та інструментів оцінювання;
- 3) процедура оцінювання, якою визначається порядок оцінки, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовуються під час оцінювання персоналу [2].

Теорія і практика оцінки персоналу в Україні нині перебуває на етапі становлення. Для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще характерними є некомплектність, еkleктичний підхід, коли результати оцінки здобувають з допомогою конгломерату не пов'язаних між собою оцінних методів, брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак чинних в Україні систем оцінювання персоналу слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Таким чином, можна констатувати, що оцінка персоналу має велике значення на підприємстві. Оцінка персоналу – це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Але на даному етапі існує необхідність



подальшого аналізу та розробки ділової оцінки персоналу на українських підприємствах з метою покращення використання людського капіталу та ефективності функціонування підприємства в цілому.

Наук. керівн. Доровської О. Ф.

**Література:** 1. Гринева В. Н. Методика оцінки трудового потенціалу підприємства / В. Н. Гринева // Економіка розвитку. – 2006. – № 1(37). – С. 87–89. 2. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навчальний посібник / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 265 с. 3. Днатюк А. П. Організація праці менеджера : навчальний посібник / А. П. Днатюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 276 с. 4. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : наукове видання / В. Г. Щербак. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 220 с.

УДК 005.963.1

**Іванова К. В.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **КОУЧИНГ ЯК МЕТОД НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА РОЗВИТКУ ОСОБИСТІСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

*Анотація. Розглянуто визначення коучингу з погляду різних авторів. Окреслено основну техніку реалізації сесій коучингу. Звернено увагу на проблеми, які заважають розвитку коучингу в Україні.*

*Аннотация. Рассмотрены определения коучинга с точки зрения различных авторов. Очерчена основная техника реализации сессий коучинга. Акцентировано внимание на проблемах, которые мешают развитию коучинга в Украине.*

*Annotation. This article considers different definitions of coaching. It describes main technology of coach-sessions and draws attention to the main problems of coaching development in Ukraine.*

*Ключові слова: коучинг, навчання персоналу, мотивація персоналу.*

Навчання персоналу є однією з найважливіших функцій менеджменту персоналу. Від ступеня її реалізації на підприємстві залежать ефективність його роботи, якість продукції чи надання послуг і, як наслідок, його імідж. Тому кадровому менеджеру необхідно використовувати у своїй роботі сучасні ефективні технології навчання персоналу, які дозволяють не тільки підвищувати кваліфікацію співробітників, але й розвивати їх особистісний потенціал, що виступає сильним важелем мотивації.

Однією з найефективніших таких технологій є коучинг. У західних країнах він наразі дуже широко застосовується при навчанні керівного складу компаній, але в нашій країні ще не вистачає розуміння його техніки та ефективності. Тому тема дослідження є актуальною в сучасних умовах.

Мета цієї статті – розглянути особливості технології коучингу з позицій розуміння їх важливості у діяльності сучасного менеджера.

На сьогодні не існує чіткого визначення коучингу, якого б дотримувалися всі учасники процесу навчання менеджерів. Однак, на погляд автора, така ситуація закономірна, адже коучинг як технологія є творчим процесом, який має за мету розвиток творчого, креативного потенціалу робітника. Такий процес не може мати однозначного визначення, тому що кожен коуч буде сприймати його на власний розсуд.

Розглянемо декілька визначень коучингу, які даються вченими, що займалися цими питаннями, і які, на нашу думку, найкраще відображають сутність та особливості коучингу.

Наприклад, Джон Уїтмор дає таке визначення. Коучинг – це засіб допомоги іншій людині у пошуку її власних рішень або просуванні його у будь-якій складній ситуації [1]. На погляд автора, це визначення відображає спрямованість коуча не на навчання, а на розвиток самонавчання учасника сесії. Коуч не нав'язує, а допомагає клієнту знайти в собі відповідь.

Міжнародна федерація коучів визначає коучинг як процес, спрямований на досягнення цілей у різних галузях життя через технологію партнерської взаємодії з коучем, самим собою та навколишнім світом [2]. З цього визначення бачимо, що на міжнародному рівні визнається, що ця



технологія не має нічого спільного із традиційним навчанням, але спрямована на те, щоб клієнт сам навчився взаємодіяти зі світом і зрозумів, що саме за допомогою раціональної партнерської взаємодії можна досягти будь-якої мети.

Один з найвідоміших російських коучів, академік Міаніє М. Ю., стверджує, що коучинг – це мистецтво допомагати [3]. Цим він робить акцент на природі коучингу – допомога людині через правильно поставлені питання. Коучу навіть необов'язково досконало знати проблему, яку вирішує клієнт, він повинен вміти правильно ставити питання.

Загалом можна зробити висновок, що, незважаючи на розмаїття тлумачень коучингу, усі практики прагнуть визначити у них головну природу коучингу – не нав'язування, а висвітлення шляху.

Для того щоб правильно організувати процес коучингу, необхідно ретельно готуватися, обираючи техніку проведення сесій, заздалегідь обговорити з клієнтом, для чого йому потрібні ці заняття, підготуватися до постановки правильних питань тощо. Однак найголовнішим для коуча-початківця є змусити себе зрозуміти: коуч лише ставить питання, відповіді та шляхи шукає клієнт. У процесі коучингу безвідносно до специфіки конкретної ситуації стоїть три завдання:

клієнт повинен знайти та вирішити усі завдання для досягнення мети;

він повинен зробити це самостійно;

він повинен навчитися вирішувати такі проблеми на майбутнє [4].

Коучі-початківці також можуть для спрощення процесу планування також використовувати шпаргалку цілей, яка наведена в таблиці.

Таблиця

План сесії коучингу [5]

Етап сесій	Питання етапу	Результати етапу	Підводні камені
Про мету	З якою метою клієнт прийшов на сесію? Чого він хоче досягти? Чого очікує від коуча? Яку роль йому відводить?	Психологічний контакт, правильний розподіл ролей	Коуч не повинен втручатися у завдання, намагатися розв'язати його сам. Це завдання клієнта. Завдання коуча – стимулювати його рух
Про проблему	Як вона виглядає? Для чого необхідно її розв'язувати? Які основні перешкоди? Що вже було зроблено? Яке поточне завдання?	Проблему перевірено на справжність та актуальність. Сформульовано адекватне завдання, яке треба вирішити	Не можна братися до проблеми у її початковому вигляді, тому що клієнт не завжди розуміє, у чому полягають його труднощі насправді
Про вирішення	Які є можливості вирішення зараз, вашими силами? Які можуть бути варіанти? Хто може допомогти? Що для вас вигідніше? Як це можна використати?	Знайдено декілька адекватних варіантів розв'язків або підзадач, які необхідно вирішити	Остаточне рішення – за клієнтом. Коуч не змушує, а пропонує
Про дії	Що ви винесли з сьогоднішньої роботи? Що ви будете з цим робити? Оцініть вашу впевненість в успіху за 10-бальною шкалою	План дій наступної сесії	Якісь дії повинні обов'язково бути

Як вже зазначалося, коучинг поширений на Заході, активно використовується та розвивається. На теренах СНД він тільки починає розвиватися і зустрічається з багатьма перешкодами, які гальмують його розвиток. Визначимо основні з них.

По-перше, це менталітет народу та відмінності психологічної культури. Адже використання технології коучингу потребує відповідного психологічного налаштування як коуча, так і клієнта. Вони повинні вірити в можливість успіху та визнавати свої ролі, тобто клієнт не повинен вимагати від коуча вирішити його проблеми, а має зрозуміти, що краще буде вирішувати їх самостійно за допомогою налаштувань, які дає коуч. Українці та інші мешканці СНД звикли до іншої системи вирішення проблем, тому є труднощі у сприйманні коучингу.

По-друге, західні технології не завжди відповідають українським реаліям та людям. Саме тому необхідно розробляти власну наукову базу коучингу в рамках американської доктрини, але з урахуванням вітчизняних особливостей. На разі наукова база коучингу в СНД ще не сформована і навчання проводиться за американськими методиками із використанням практичних знань вітчизняних коучів.

По-третє, інформованість населення про коучинг та його корисність дуже низька. Необхідно проводити активну політику пропагандування цього мистецтва серед підприємців, управлінців різних рівнів. Навіть для апарату державного управління коучинг буде корисним.

На основі зазначеного вище можемо зробити висновок, що коучинг як технологія навчання починає поширюватися в Україні, але потребує значних інвестицій та підтримки з боку підприємства.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. <http://www.coachfederation.org>. 2. [http://b-p.com.ua/trainings\\_coaching.html](http://b-p.com.ua/trainings_coaching.html). 3. Мианиме М. Ю. Выступление на открытом клубе посвященном коучингу системы [Электронный ресурс] / Михаил Мианиме. – Режим доступа : <http://www.m-system-coach.org/pr/jsnidei.html>. 4. Голви Т. Работа как внутренняя игра / Тим Голви. – М. : ЭКСМО, 2009. – 546 с. 5. Елисеева Е. Правила игры в коучинг / Евгения Елисеева // Справочник кадровика. – 2009. – № 2. – С. 31–32.

УДК 005.642.5

**Потапцева С. Ю.**

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ЗНАЧЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ**

*Аннотация. Обоснованы роль и необходимость повышения производительности труда на предприятии, что влечет за собой увеличение массы продукции, повышение ее качества, сокращение затрат труда на единицу продукции и, как результат, увеличение массы и нормы прибыли предприятия.*

*Анотация. Обґрунтовано роль і необхідність покращення продуктивності праці на підприємстві, наслідком чого є збільшення маси продукції, покращення її якості, скорочення витрат праці на одиницю продукції і, як результат, збільшення маси і норми прибутку підприємства.*

*Annotation. In the article the role and the need to improve productivity in the enterprise, which entails an increase in mass production, better quality, reduced labor costs per unit of output, and as a result - weight gain and profitability of the enterprise are grounded.*

*Ключевые слова: производительность труда, продукция, качество, затраты, прибыль, рост, факторы.*

Для эффективной работы предприятия и получения максимальной прибыли необходим высокий показатель производительности труда, в результате чего улучшается качество, увеличивается масса продукции и сокращаются затраты на производство единицы продукции.

Целью данного исследования является анализ существующих путей повышения производительности труда и оценка их эффективности на современном этапе развития отечественных предприятий.

Различные пути повышения производительности труда на предприятии были предложены такими отечественными и зарубежными представителями экономической науки, как: Семенютина О. Г. [1], Устинов В. А. [2], Горфинкель В. Я. [3], Купряков Е. М. [3], Прасолова В. П. [3], Назаров М. Г. [4] и др.

На промышленных предприятиях для планирования и учета производительности труда применяется определенная система показателей. Уровень производительности труда в конечном счете определяется соотношением между количеством произведенной продукции и затратами рабочего времени на ее производство. Повышение производительности находит свое выражение в сокращении затрат рабочего времени на производство единицы продукции и в увеличении выработки продукции в расчете на каждого работника. Поэтому для планирования и учета производительности труда применяются две группы показателей:

- 1) затраты рабочего времени на производство единицы продукции;
- 2) выработка продукции за единицу отработанного времени [2].

На практике возникает необходимость использования определенной системы показателей, характеризующих различные стороны деятельности предприятий по повышению производительности труда [3].

© Потапцева С. Ю., 2011



От производительности труда зависят развитие общества и уровень благосостояния населения. Пути повышения производительности труда связаны с улучшением качества продукции. Высокое качество способствует снижению издержек за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата и переделки некачественных изделий.

Для определения направлений повышения производительности труда целесообразно проанализировать факторы, которые влияют на производительность труда (рис. 1) [1].

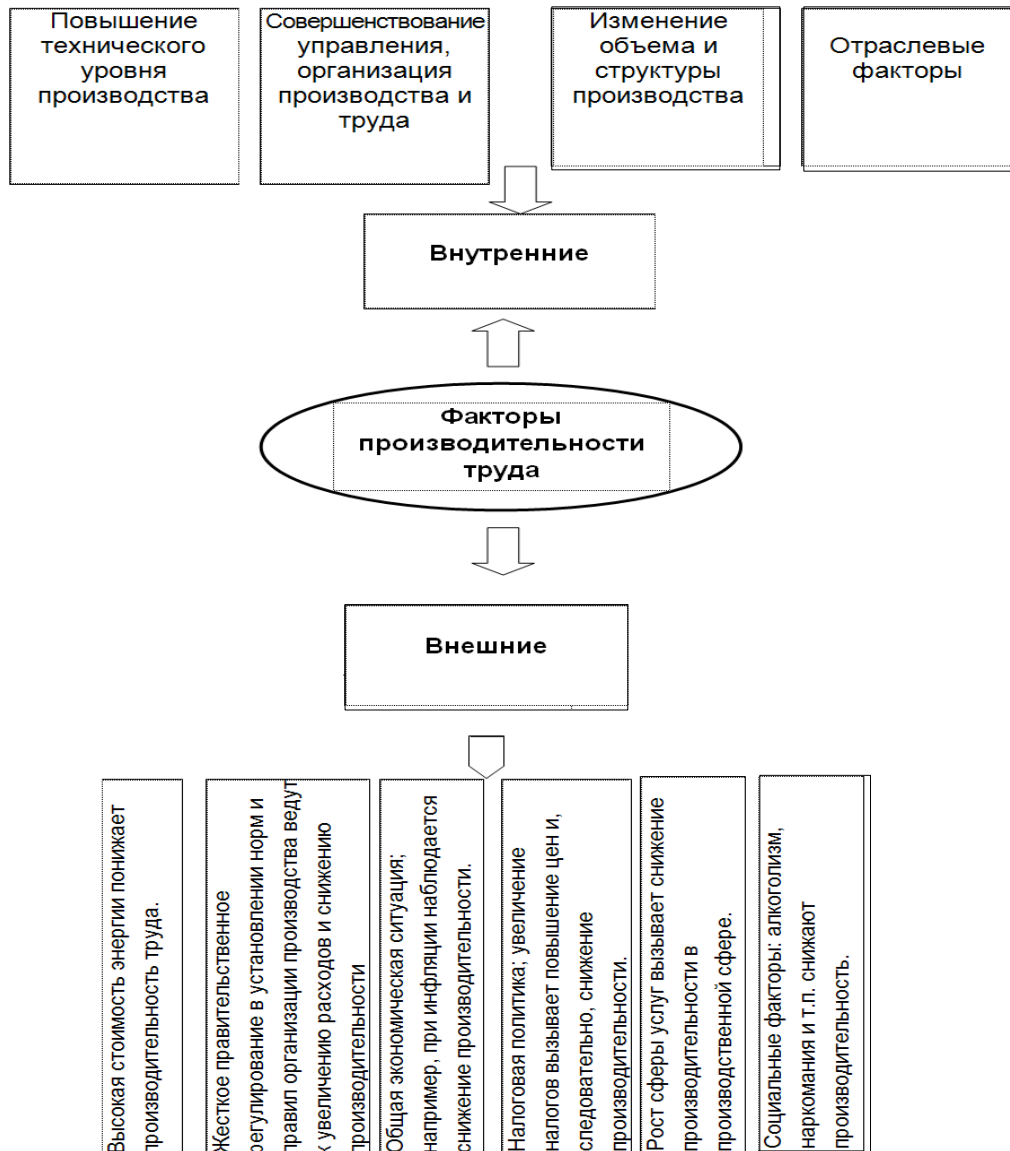


Рис. 1. Факторы, влияющие на производительность труда

Факторы, влияющие на технический уровень производства: внедрение новой техники, прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, повышение уровня оснащенности технологических процессов, улучшение использования сырья, материалов, применение прогрессивных материалов и др. Естественно, что работники будут трудиться более продуктивно при помощи новой техники и современных технологий, нежели используя старые методы. Тем более что это экономит затраты времени, сырья и материалов, делает продукцию более качественной и востребованной и, следовательно, принесет больший доход.

Факторы совершенствования управления, организации производства и труда позволяют сократить потери рабочего времени, а следовательно, увеличить действительный годовой фонд времени одного рабочего, повысить нормы выработки и уменьшить численность производственных рабочих; повысить нормы обслуживания и уменьшить численность вспомогательных рабочих и обслуживающего персонала; уменьшить численность аппарата управления и в результате сократить численность промышленно-производственного персонала, то есть повысить производительность труда. Управление персоналом играет важнейшую роль для повышения производительности труда рабочих. Если в персонале присутствует благоприятный психологический климат, то и работники будут работать с большим желанием стремиться получить прибыль.

По факторам изменения объема и структуры производства рост производительности труда обуславливается тем, что численность всех категорий промышленно-производственного персонала, кроме основных производственных рабочих, при прочих равных условиях увеличивается в меньшей степени, чем возрастает объем производства. Это приводит к относительному уменьшению общей численности промышленно-производственного персонала.

В отраслевые включаются все факторы, которые не могут быть отнесены к первым трем [4]. Влияние этих факторов на производительность труда обуславливается изменениями трудоемкости и подсчитывается по отраслевым методикам и конструкциям.

Для повышения производительности труда на предприятии необходимо создать следующие условия:

- обеспечить каждого рабочего рабочим местом, соответствующим всем нормам;
- создать в коллективе благоприятный психологический климат;
- осуществлять контроль выполнения данного задания, но не вмешиваться в сам процесс;
- постоянно обучать и отправлять на курсы повышения квалификации работников предприятия;

внедрять новую технику и технологии, использовать прогрессивные методы производства; влияние производительности труда на эффективность деятельности предприятия можно представить в виде следующей схемы (рис. 2).

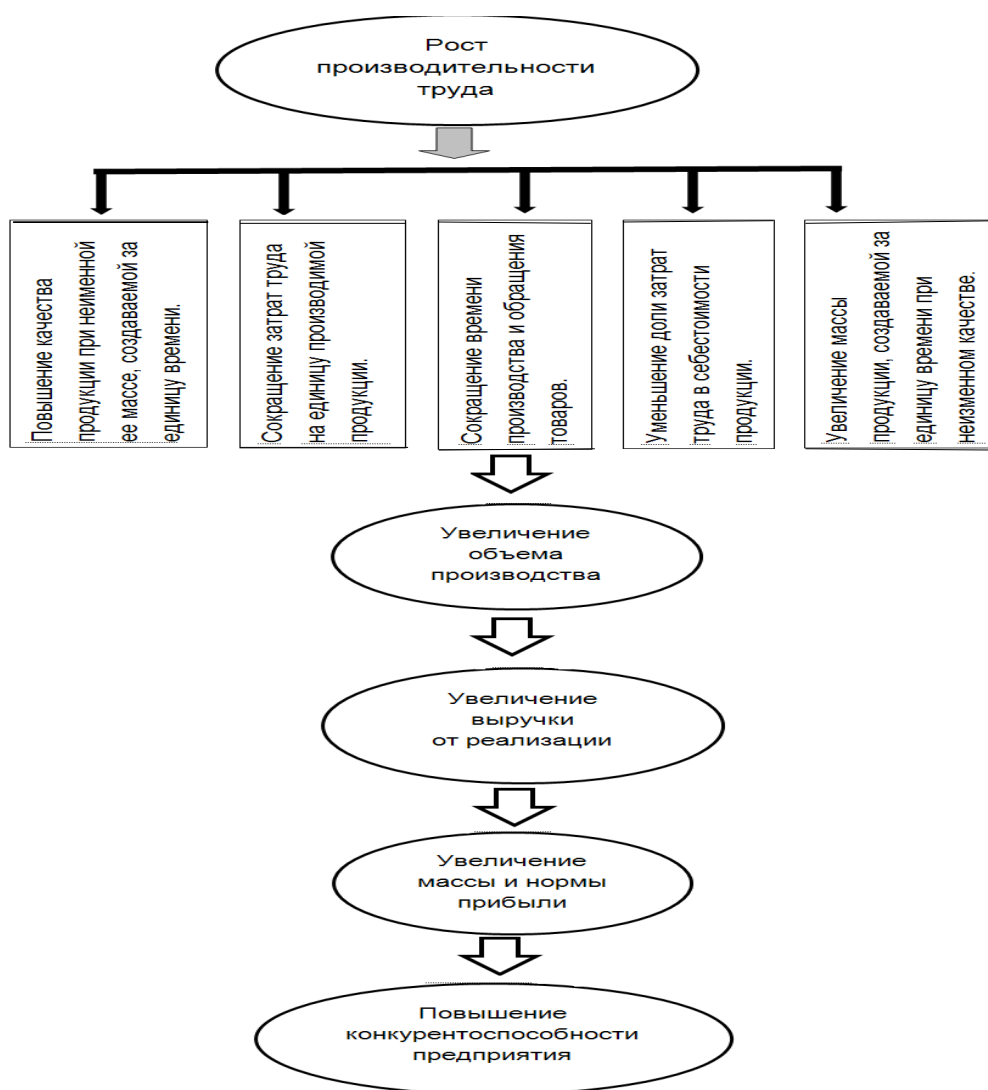


Рис. 2. Влияние роста производительности труда на конкурентоспособность предприятия

Повышение производительности труда ведет к увеличению объемов производства, росту доходов и уровня жизни населения, к повышению социального статуса работников и их удовлетворенности трудом.



Таким образом, анализ факторов производительности труда позволил выявить наиболее значимые для предприятия, что позволит в будущем воздействовать на него, увеличивая при этом уровень производительности труда и конкурентоспособность предприятия.

Научн. рук. Иванова О. Ю.

**Литература:** 1. Семенютина О. Г. Производительность труда в системе отношений переходной экономики / О. Г. Семенютина. – Ростов н/Д : Знак, 1998. – 267 с. 2. Устинов В. А. Экономика управления предприятием : учебное пособие / В. А. Устинов. – М. : ГАУ, 2003. – 227 с. 3. Горфинкель Е. М. Экономика предприятия : учебник для вузов / В. Я. Горфинкель, Е. М. Купряков, В. П. Прасолова и др. ; под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. Е. М. Купрякова. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 365 с. 4. Назаров М. Г. Производительность труда в промышленности / М. Г. Назаров. – М. : Статистика, 1996. – 345 с.

**Ходаківська М. Ю.**

УДК 005.32:331.101.3(477)

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## СУЧАСНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКИХ БАНКАХ

*Анотація. Розглянуто особливості мотиваційного механізму в банківській сфері. Виділено основні підсистеми мотивації. Сформульовано особливості здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері. Визначено найбільш ефективні методи мотивації персоналу. Виділено принципи ефективного матеріального стимулювання працівників банківської установи.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности мотивационного механизма в банковской сфере. Выделены основные подсистемы мотивации. Сформулированы особенности осуществления эффективной мотивации работников в банковской сфере. Определены наиболее эффективные методы мотивации персонала. Выделены принципы эффективного материального стимулирования работников банковского учреждения.*

*Annotation. The peculiarities of motivation mechanism in the sphere of banking are considered. The main subsystems of motivation are singled out. The peculiarities of effective motivation of banking workers are formulated. The most effective methods of personnel motivation are determined. The principles of effective material stimulation of banking workers are singled out.*

*Ключові слова: мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, премія.*

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств впливають на особливості та методи досягнення стійких конкурентних позицій. Головною конкурентною перевагою всіх підприємств є людський потенціал, розвивати який – головне завдання керівних органів. Це можливо завдяки застосуванню певних управлінських рішень керівництва. Ефективна та злагоджена робота підприємства досягається шляхом впливу на кожний із елементів системи певних інструментів. Одним із таких інструментів є мотивація. Самих тільки планування, організації роботи на підприємстві та контролю за виконанням поставлених завдань перед співробітником не достатньо для результативної діяльності підприємства, важливим все ж таки залишається стимулювання людей до виконання своїх обов'язків.

Доцільність питань щодо підвищення ефективності управління персоналу займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Л. Червинська [1], Зайцев М. Л. [2], А. Кабанова, Колот О. М. [3], М. Кебас [4], С. Кульков [5], М. Кебас, Е. Сторобинський, В. Федосіїв та ін.

Метою даної статті є виявлення особливостей мотиваційного механізму в банківській сфері. Мотивація базується як на фізіологічних, так і на моральних потребах кожної людини. Саме ці потреби лягли в основу відомих у наш час підходів до мотивації, таких, як: "людські відносини", "науковий менеджмент", "збагачення праці", "ієрархія потреб", "самоактуалізація" і т. д. Кожний з цих підходів не досить досконалий як теоретично, так і практично, але все ж таки вони дають змогу зрозуміти мотиви, що рухають людьми на робочому місці, та їх бажання, а також розробляють рекомендації щодо ефективного управління персоналом.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації [1].

На думку М. Зайцева, мотивація – процес, при якому керівник спонукає підлеглих до роботи для досягнення цілей підприємства, тобто це процес залучення окремої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на виконання цілей підприємства і досягнення своїх особистих цілей. Щоб зробити роботу чужими руками керівників, необхідно впливати на потреби, інтереси, умови, потреби, мотиви поведінки мислення підлеглих [2].

А. Колот розглядає мотивацію як ряд факторів, які визначають її трудові успіхи, визнання заслуг, процес праці, міру відповідальності, службове зростання, професійне зростання, можливості творчості, просування у службовій діяльності. Наявність будь-яку з цих чинників або їх всіх підсилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує міру задоволеності людини роботою. Ці чинники діють ефективніше, якщо розширювати вміст трудової діяльності (пропозиція складної роботи, робота по інтересах, зміна в позитивну сторону, але не збільшення об'єму виробництва) [3].

Основні підсистеми мотивації зображені на рисунку.

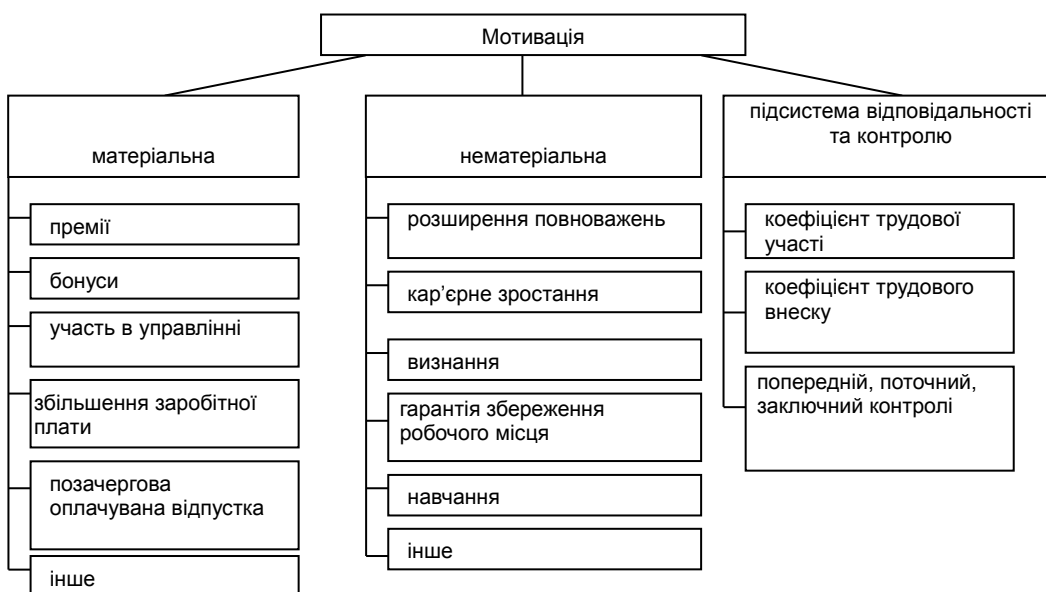


Рис. Підсистеми мотивації

Матеріальна мотивація становить стимул-реакцію, направлену на задоволення матеріальних потреб і включає: премії й матеріальні заохочення співробітників; оптимізовані базові оклади; наявність соціального пакету [1]. Так, у якості матеріальної мотивації в банківській сфері використовуються найчастіше бонуси за підсумками роботи, пільгове кредитування, оплата додаткових відпусток, мобільний зв'язок, власний парк автомобілів тощо.

Нематеріальна мотивація складається з: кар'єрного зростання; професійного зростання і розвитку [1]. У якості нематеріальної мотивації українські банки використовують такі методи, як: загальне визнання, розвиток, створення комфортних умов праці, корпоративні заходи.

Існує підсистема відповідальності і контролю, при якій розробляється комплекс ключових показників діяльності компанії та виробляється їх "прив'язка" до керівників підрозділів і кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідне, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення поставлених цілей [4].

Останніми роками кадрові управлінці в банківській системі освоюють нові способи стимулювання. У хід йде не лише класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, але й неекономічні способи стимулювання.

У цілому можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників у банківській сфері [4]:

1. Мотивування тоді приносить результати, коли підлегли відчують визнання свого вкладу в результати роботи, володіють відповідним статусом. Дизайн і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника банку на важливих переговорах, поїздка за кордон; неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Удаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу приводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнотовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення результативніше негативного.



4. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не лише помічаються, але й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти дуже великий проміжок часу: чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Проте заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Також можна виділити такі основні методи мотивації, які можуть застосовуватися в банківській сфері: підвищення посади, розширення повноважень, збільшення заробітної плати, визнання, краще місце за столом на нараді, усна вдячність керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівником, матеріальна премія з вказівкою "за що", страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позики зі знижкою та ін.

Але, на жаль, найчастіше в банківській сфері основним стимулюючим фактором для працівників є навіть не висока заробітна платня, а преміальні надбавки та бонуси, які можуть перевищувати заробітну платню в декілька разів.

Матеріальна мотивація в вигляді премій та бонусів є не досить досконалою, оскільки нерідко трапляються випадки, коли преміальна винагорода виплачується за результатами успішної діяльності банку в цілому, відкоректована з урахуванням трудової участі кожного підрозділу і без врахування результатів праці співробітника, що мотивується. Даний метод є неефективним, оскільки не враховує індивідуальний вклад кожного працівника в досягнення поставлених цілей, а співробітники не пов'язують розмір отримуваної премії з конкретними діями, які можуть збільшити її розмір.

Виділимо основні принципів ефективного матеріального стимулювання працівників банківської установи:

1. Виплати мотиваційного характеру повинні базуватися на досягненні співробітником певного успіху. Показники, яких необхідно досягти, мають бути встановлені до початку розрахункового періоду, за який планується виплатити премію. Дані показники мають бути пов'язаними з діяльністю співробітника, що мотивується, і в зрозумілій формі роз'яснені йому [2].

2. При розрахунку премії повинні враховуватися як результати роботи банку і його підрозділів в цілому так і результати праці кожного премійованого співробітника. Зневага даним принципом може призвести до неповної зайнятості деяких співробітників, які отримуватимуть винагороду за працю своїх колег, не докладаючи при цьому належних зусиль. Подібне явище може призвести до розвитку деструктивного конфлікту в колективі і демотивації співробітників, що працюють з максимальною віддачею [2].

3. Премійований співробітник повинен мати повну інформацію про досягнення, які дозволили йому отримати додатковий прибуток. Працівник банку повинен чітко розуміти, наскільки він виконав індивідуальні планові показники, оскільки це дозволить йому розрахувати свої майбутні доходи і зусилля, необхідні для їх здобуття.

4. При розрахунку матеріальної винагороди повинні використовуватися єдині прозорі правила, регулюючи різницю доходів різних груп і категорій співробітників. Кожному співробітнику, що мотивується, має бути роз'яснений алгоритм розрахунку преміальної винагороди, виходячи з вимірних результатів його праці. Формула розрахунку премії має бути проста і відома кожному співробітнику, що мотивується [5].

5. Матеріальна винагорода повинна стимулювати співробітника до постійного самовдосконалення. Для цього рекомендується постійне збільшення індивідуальних планових показників, що беруть участь у розрахунку додаткової винагороди, які при цьому повинні залишатися об'єктивно здійсненими [4].

6. Матеріальна винагорода має бути значущою і відповідати чеканням співробітників [5].

Використання на практиці даних принципів при побудові або реформуванні системи мотивації дозволить підвищити ефективність управління персоналом комерційних банків та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність у сучасних умовах. Але також слід не забувати про інші способи мотивації, такі, як кар'єрне зростання та деякі привілеї співробітника, які в наш час є досить дієві й також мають у певному розумінні матеріальну базу.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Червинская Л. Управление мотивацией персонала банковских организаций / Лариса Червинская // Справочник кадровика. – 2009. – № 12. – С. 95–101. 2. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия / Н. Л. Зайцев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 357. 3. Колот А. М. Мотивация персонала : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. 4. Кебас М. Системность эффективной мотивации / Михаил Кебас // Управление персоналом: Украина. – 2010. – № 4. – С. 52–55. 5. Кульков С. В. Некоторые проблемы системы мотивации персонала региональных коммерческих банков и пути их решения / Сергей Кульков // Управление персоналом. – 2008. – № 7. – С. 29–35.



## **ЕФЕКТИВНІСТЬ КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Присвячено аналізу коучингу – напрямку, який стає провідним. Розглянуто категорійний апарат коучингу, його сутність. Виділено конкурентні переваги коучингу, формати, форми та напрями.*

*Аннотация. Посвящена анализу коучинга – направлению, которое становится ведущим. Рассмотрены категорийный аппарат коучинга, его сущность. Выделены конкурентные преимущества коучинга, форматы, формы и направления.*

*Annotation. This article is about an analysis of coaching – a direction that is leading. A category tool of coaching, its essence are considered. Highlighted are the competitive advantages of coaching, formats, forms and directions.*

*Ключові слова: коучинг, тренер, клієнт (гравець), сесія, конкурентні переваги коучингу.*

Зростаючий потік інформації, постійно мінливі умови ринку змушують керівників та менеджерів для підтримки рівня ефективної, якісної, конкурентоспроможної роботи використовувати нові підходи не тільки в організації діяльності фірми, але і в роботі з персоналом. Темпи появи нового на стільки швидкі, що тільки підбором персоналу питання не вирішити. Робітники, навіть добре підібрані, потребують регулярного розвитку. І тому навчання персоналу організації стає все більш актуальним питанням. Сьогодні саме коучинг спроможний вирішити дану проблему, вміло оптимізувати людські ресурси, якими володіє компанія, відкрити нові стилі керівництва, що забезпечать найбільшу продуктивність і залучення співробітників у робочий процес. Коучинг – це інвестиції не лише з точки зору збільшення знань і вмінь працівників, більшої їх відповідності сучасному ринку, але і з точки зору мотивації самих працівників на те, щоб вкладати у свою фірму максимальну кількість сил, розвивати свою кар'єру, як професійну, так і службову, що приведе до розвитку компанії в цілому.

Одже, розглянемо поняття "коучинг" більш детально.

Слово "коуч" має угорське походження і поширилося в Англії в XVI столітті. Означало воно тоді карету, віз – "те, що швидко доставляє до мети і допомагає рухатися в дорозі" [1].

Пізніше, у другій половині XIX століття, англійські студенти називали цим терміном приватних репетиторів. На початку 90-х років XIX століття це слово міцно увійшло в спортивну лексику як назва спортивного тренера, а потім перейшло на позначення будь-якої діяльності, пов'язаної з наставництвом, інструктажем і консультуванням [1].

Спортивні коріння коучингу: 20 років тому Тімоті Геллвей (педагог Гарвардського університету і знавець тенісу) почав дослідження в галузі навчання гри в теніс і гольф [2 с. 15].

"Коучинг – це вплив, основною і постійною метою якого є формування впевненості в собі незалежно від змісту конкретного завдання" [2 с. 25]. Отже, одна з основних цілей коучингу – навчити людину думати по-новому.

Робота коуча – задавати відкриті, ефективні питання й уважно слухати. Він не дає порад, людина сама знає відповіді або може їх знайти. Допомагає сформулювати цілі та наміри і досягати бажаного результату. Він не працює з "проблемами", не звертається до минулого і не з'ясовує причин людської поведінки [2 с. 44]. І як результат – допомагає клієнтам просуватися вперед, установлювати свої особисті та професійні цілі задля створення такого життя, про яке вони мріють.

З успішним тренером клієнт (гравець) зможе брати на себе більш складні і цікаві завдання, оскільки саме гравець визначає, чого він насправді бажає: організувати збалансоване життя, яке злагоджено працює; заробити і зберегти більше грошей; прагнути до більшого; приймати більш ефективні рішення для себе і свого бізнесу, бо бачить реальну ситуацію.

Зараз термін "коучинг" широко розповсюджений в усіх економічно розвинених країнах. Особливо широко він використовується у сфері управління людськими ресурсами. Етап проведення коучингу можливо надати в такому вигляді (рисунк).

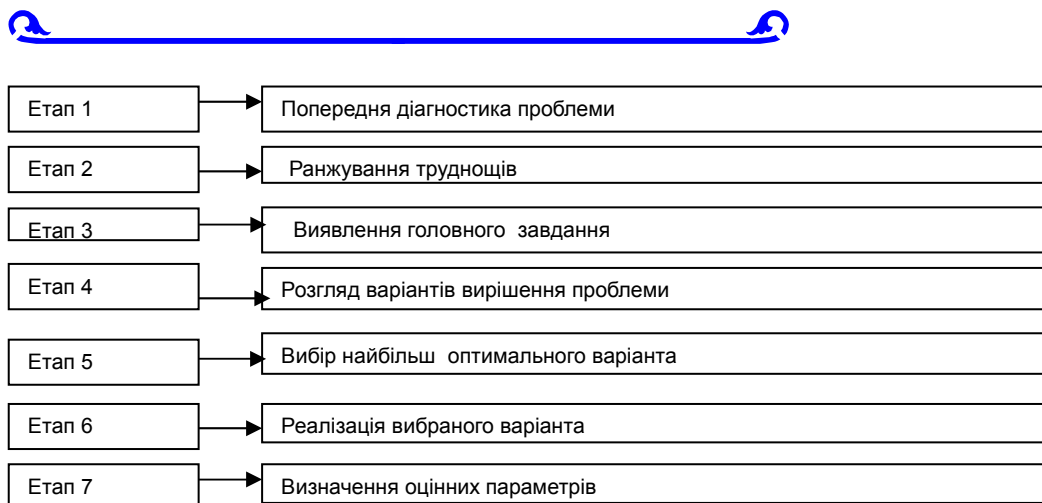


Рис. Етапи проведення коучингу

Існують такі формати коучингу, як ситуаційний та проектний [3]. Перший формат дозволяє за кілька сесій вирішити певне завдання, а другий має довгострокову спрямованість з метою підтримки клієнта (групи клієнтів) у процесі досягнення багатокомпонентної мети.

Форми ж проведення коучингу такі: установча, коучингова [3]. Установча форма дозволяє гравцеві усвідомити важливість, істинність і необхідність для нього того, що він хоче отримати. У процесі настановної сесії визначається і конкретизується запит й вибирається один з форматів коучингу. На етапі "коучингу" за рахунок побудови роботи у формі діалогу, де тренер задає "потрібні" питання, а клієнт відповідає, останній усвідомлює реалії сьогоденної ситуації, визначає ту точку, у якій він перебуває щодо окресленої мети.

Напрями коучингу: бізнес-коучинг (робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними працівниками або робочими групами), особистісний коучинг (забезпечення конкретних результатів у найрізноманітніших галузях життєдіяльності людини) та корпоративний (досягнення поставленої мети або вирішення проблеми на користь компанії).

Бізнес-коучинг дозволяє прояснити, що саме організація хоче отримати в результаті досягнення поставленої мети. Можливе навіть переформулювання мети виходячи з нововідкритих причин для початку процесу змін. Розробляється план дій, у тому числі і план взаємодії менеджера з підлеглими в руслі проведених змін. За рахунок проведення тренером моніторингу відстежується виконання намічених планів, досліджуються процеси, що відбуваються в організації, аналізується зворотний зв'язок.

Особистісний коучинг дозволяє тренеру і гравцю визначити й точно сформулювати запит і виробити конкретні план дій. Важливою особливістю коучингу є те, що клієнт може вирішувати свої проблеми, не заглиблюючись в обговорення з консультантом їх конкретного змісту і зберігаючи, тим самим, необхідний рівень конфіденційності. Протягом усіх сесій тренер створює креативну атмосферу, за допомогою якої клієнт генерує ідеї, знаходить масу можливостей для реалізації своїх цілей. Таким чином, підсумком кожної сесії є план конкретних дій з позначеними термінами. Кроки підбираються таким чином, щоб відродити або зміцнити в людині віру в себе, у свої можливості.

Перелік переваг коучингу для організації: більш ефективно використання робочого часу; покращена продуктивність кожного співробітника і колективу в цілому; поліпшення відносин у колективі та об'єднання команди, яка набуває здатності швидко й ефективно реагувати в критичних ситуаціях, а в результаті – більша гнучкість і адаптивність до змін; більше часу для менеджера на виконання своїх прямих обов'язків.

В Україні коучинг тільки зароджується, ринок у цій сфері заповнений на 7 – 8 %. У компаніях коучинг застосовується в таких цілях: 42 % – вирішення конкретних бізнес-завдань; 29 % – робота з недавно підвищеними на посаді працівниками або з працівниками, які чекають підвищення; 25 % – робота зі співробітниками, які показують кращий результат компетенції; 4 % – робота зі співробітниками, які показують середній і невисокий результат компетенції. Якщо говорити про застосування коучингу для наступних груп співробітників, то бачимо таку тенденцію: для вищого менеджера – 46 %; для середнього менеджера – 27 %; для кадрового резерву (високопотенційного співробітників) – 24 %; для рядових співробітників – 3 % [4].

Перше, що буде розвиватися на пострадянському просторі, – командний коучинг (коучинг управлінських, проектних і стратегічних команд). Особливо активно розвиватиметься коучинг по телефону. Телефонний коучинг необхідний високопотенційним співробітникам, топ-менеджерам і господарям бізнесу, наприклад проходження коуч-сесії по дорозі в аеропорт [5]. Проте тренінговим коуч-компаніям доведеться працювати на неформованому ринку: у їх аудиторії поки що немає чіткого розуміння, що відноситься до коучингу, а що ні, але потреба в ньому вже відчувається. Бізнес вимагає нових інструментів для підвищення ефективності праці, а тому і коучингу.

У сучасному світі високої продуктивності кожна організація потребує висококваліфікованих співробітників, які і є головною конкурентною перевагою. Без кваліфікованих, мотивованих та

впевнених співробітників жодна компанія не зможе бути успішною. Персонал необхідно заохочувати, підтримувати і спрямовувати до саморозвитку під час роботи. Це те, що коучинг може зробити.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Коучинг – інструмент особистого і професійного розвитку. Історія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lifecoach.com.ua/>. 2. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор ; пер. с англ. С. Ю. Чумакова. – М. : Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. 3. Коучинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.abmgrou.ru/engine.php?c=g0239>. 4. Кокоба А. Чому не розвинутий в Україні і що сулить топ-менеджерам executive-коучинг [Електронний ресурс] / Анна Кокоба // Інвестгазета – 2010. – № 44. – Режим доступу : <http://www.investgazeta.net/praktika/pochemu-ne-gazvit-ukraine-i-cto-top-menedzheram-executive-kouching-160142/>. 5. Лебедева А. Технологія успіху [Електронний ресурс] / Анна Лебедева. – Режим доступу : <http://subscribe.ru/archive/psychology.erickson/200801/02132912.html>.

УДК [005.591.452:336.71](477)

**Зосим О. Ю.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В БАНКАХ УКРАЇНИ

*Анотация. Розглянуто принципи соціального партнерства у банківській системі України, зазначено основні проблеми та проаналізовано перспективи його розвитку.*

*Аннотация. Рассмотрены основные принципы социального партнерства в банковской системе Украины, определены основные проблемы и проанализированы перспективы его развития.*

*Annotation. In this article the principles of the social partnership in Ukrainian bank system are considered, its main problems are defined and its perspectives are analyzed.*

*Ключові слова: соціальне партнерство, партнерство у банках, принципи соціального партнерства.*

В умовах розвитку ринкових відносин та виховання нового покоління управлінців невід'ємною частиною менеджменту стає визнання соціальної відповідальності підприємства як перед зовнішнім, так і перед внутрішнім середовищами. У цьому розрізі актуальним стає питання побудови системи соціального партнерства.

Банківська система є основою кругообігу грошей в економіці, тому повинна бути націленою на міжнародні стандарти та створювати відповідні базисні умови для перебудови інфраструктури ринків реального сектору економіки.

Вивченням різних аспектів соціального партнерства займалися такі вітчизняні вчені, як Бандирська О. В. [1], Мірошніченко О. В. [2], Семігін Г. Ю. [3] та ін. Однак їхні роботи носять загальноекономічний характер, у них не звертається уваги на соціальне партнерство у фінансовій системі.

Тому саме на перспективах розвитку соціального партнерства в банках України необхідно зосередитись. Таким чином, актуальність теми очевидна.

Необхідно зазначити, що законодавчого закріплення поняття "соціальне партнерство" в Україні наразі не існує. Посилання на виконання окремих принципів соціального партнерства знаходимо у Конституції України [4] та КЗоТі [5], однак сам термін залишається невизначеним. На сьогодні існує проект Закону України "Про соціальне партнерство", де дається таке трактування цього поняття. Соціальне партнерство – система відносин між працівниками, роботодавцями та виконавчою владою, які виступають сторонами соціального партнерства у ході реалізації їх соціально-економічних прав та інтересів, направлена на врахування інтересів працівників і роботодавців шляхом взаємних переговорів, консультацій, у досягненні та укладанні сторонами угод, колективних договорів і у прийнятті спільних рішень [6].

У вченій спільноті чіткого визначення поняття "соціальне партнерство" на сьогодні також не було сформульовано, однак існує декілька точок зору.



Мірошниченко О. В., зокрема, дає таке визначення цього терміна. Соціальне партнерство – це система взаємовідносин між державою, підприємцями та найманими робітниками, яка ґрунтується на взаємодовірі, взаємоповазі та взаємодопомозі учасників [2]. Така система передбачає соціальний захист робітників як з боку держави, так і з боку роботодавців, зобов'язання створення сприятливого морального клімату в колективі, поваги співробітників різних ієрархічних рівнів, надання розширеного соціального пакета тощо.

На думку Семигіна Г. Ю., соціальне партнерство – принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у формах проведення переговорів, укладання колективних договорів та колективних угод, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень соціальними партнерами на всіх рівнях [3].

Ці дві позиції ілюструють широкий та вузький підхід до визначення соціального партнерства. Широке трактування терміна передбачає поширення його на всі аспекти взаємовідносин між учасниками, а вузьке – лише на певні нормативно-правові та робочі аспекти. На думку автора, широкий підхід є більш доцільним у західних країнах, де рівень соціального партнерства значно вищий. В Україні на сьогодні доцільно використовувати вузький підхід, тому що він дозволяє формально визначити результати соціального партнерства та стимулювати підприємців до його реалізації.

На жаль, за даними останніх досліджень рівень соціального партнерства на підприємствах загалом порівняно низький: лише кожен дванадцятий підприємець в Україні визнає його необхідність і тільки половина з них дотримується стратегії впровадження партнерства на власному підприємстві [7]. Офіційної статистики з банківської системи немає, однак, проаналізувавши веб-сайти провідних банків України, можна зробити відповідні висновки.

Банки з чистим українським капіталом не звертають уваги на необхідність налагодження гармонійних відносин взаємоповаги всередині колективу. Така практика простежується лише в банках з іноземним капіталом, які офіційно підтримують стратегію співробітника як особистості, проголошуючи принципи соціального партнерства у внутрішньокорпоративній політиці. У цих банках найважливішою частиною побудови системи соціального партнерства є виховання корпоративного духу за допомогою зобов'язання співробітників до використання корпоративної символіки в одязі, спільних занять поза робочим часом, організації тренінгів та семінарів для персоналу, формування більш довірчих відносин між керівництвом та робітниками тощо.

На погляд автора, така практика необхідна для усіх вітчизняних банків, тому що має низку переваг:

- забезпечує передумови для розвитку особистості працівника, його креативності;
- допомагає вихованню корпоративного духу та лояльності до компанії, виступаючи, таким чином, додатковим захистом від промислового та фінансового шпіонажу;
- дозволяє посилювати роль моральної мотивації;
- допомагає приваблювати клієнтів, використовуючи принцип "родинності" колективу;
- формує позитивний імідж банку.

Однак реалізація стратегії соціального партнерства в українських банках проходить повільно через цілий ряд проблем, які пов'язані, з одного боку, зі специфікою економічної ситуації в країні, а з іншого – з українським менталітетом. Можна виділити декілька аспектів, що заважають ефективному впровадженню соціального партнерства в банках.

По-перше, кризова ситуація у більшості фінансово-кредитних установ. Через нестачу коштів відбуваються постійні скорочення штатів, практикується понаднормова праця та підвищується жорсткість конкуренції всередині колективів. Така ситуація має місце і на більшості промислових підприємств, однак банківська сфера має свою специфіку: як правило, зміна місця роботи з одного банку на інший неможлива, бо працівники будь-якого рівня мають доступ до банківської таємниці. В таких умовах дуже складно будувати партнерські відносини.

По-друге, наслідки функціонування командно-адміністративної системи та політики СРСР. Теперішнє населення працездатного віку складається здебільшого з людей, які жили в СРСР або виховані на його ідеалах. Таким чином, ідеї соціального партнерства в його європейському розумінні не можуть бути сприйняті ними у повній мірі. Особливо ця проблема стосується керівників, які все ще ставляться до працівників, як до відновлюваного ресурсу. Однак відбувається поступове оновлення кадрового складу банків, тому в довгостроковій перспективі ця проблема може вирішитися автоматично.

По-третє, суто українським банкам поки що не вистачає власне розуміння понять "корпоративна культура" та "соціальне партнерство" за межами їх законодавчого та нормативного трактування. Для його набуття основи розуміння соціальної відповідальності необхідно закладати ще у школах. На сьогодні така практика діє лише у спеціалізованих ліцеях, гімназіях, коледжах, а звичайні загальноосвітні школи не мають бажання та ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток системи соціального партнерства в банках України на цьому етапі можливий тільки на базі банків з іноземним капіталом, де топ-менеджмент призначається з материнського банку та працює за європейськими стандартами відносин між працівниками. Такі банки мають ресурси і бажання для реалізації довгострокової стратегії управління інтелектуальним капіталом, досвід роботи в цій галузі, однак іноді не враховують особливості національної свідомості українців.

Для того щоб українські банки могли використовувати досвід іноземних партнерів у своїй практиці, необхідна співпраця підприємництва з державними структурами, тому що побудова соціального партнерства потребує вирішення економічних питань та розширення законодавчої бази. Як показує практика, найкращий спосіб інновацій у країнах, подібній нашій, це адміністратив-

ний. Тому саме держава повинна взяти на себе роль ініціатора соціального партнерства у фінансовій сфері, формуючи відповідні нормативні акти. Таким чином, вона зможе створити базу для ефективної роботи системи, забезпечити розподіл кваліфікованих спеціалістів та втримати інтелектуальний капітал у межах України.

Банки зі свого боку повинні дотримуватися принципів соціального партнерства та розуміти свою вигоду від його впровадження. Така вигода виражається як у фінансовій економії, так і у вищому рівні кваліфікованості кадрів, які приходять на роботу. Тому що для висококваліфікованого робітника, який може собі дозволити обрати між декількома робочими місцями, більш привабливим буде те, де дотримуються принципів соціального партнерства.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Бандирська О. В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // О. В. Бандирська // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 10. – С. 60–64. 2. Мірошніченко О. В. Теорії розвитку соціально-трудового партнерства в Україні // О. В. Мірошніченко // Бюлетень Національної служби посередництва та примирення. – 2008. – № 11–12. – С. 29–34. 3. Семигін Г. Ю. Социальное партнерство в современном мире / Г. Ю. Семигін. – М. : Просвещение, 1996. – 154 с. 4. Конституція України. – Х. : Одіссей, 2010. – 48 с. 5. Кодекс законів про працю України. – Х. : Одіссей, 2008. – 136 с. 6. Проект Закону України "Про соціальне партнерство" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.dialog.lviv.ua](http://www.dialog.lviv.ua). 7. [www.mlsp.gov.ua](http://www.mlsp.gov.ua).

УДК 331.108.43(477)

**Кузнєцова К. О.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ**

*Анотація. Розглянуто сутність та основні проблеми впровадження системи оцінки ефективності персоналу. Проаналізовано основні помилки, які виникають у процесі оцінювання, й акцентовано увагу на основних правилах, яких компанії мають дотримуватися для проведення ефективної оцінки праці персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность и основные проблемы внедрения системы оценки эффективности персонала. Проведен анализ основных ошибок, которые возникают в процессе оценивания, и акцентировано внимание на основных правилах, которых компании должны придерживаться для проведения эффективной оценки работы персонала.*

*Annotation. The article considers the essence and the basic problems of adoption of system, which estimate personnel efficiency. Main mistakes which arise in the course of estimation are analysed and devote much attention to basic rules, which must help companies to carry out effective estimation.*

*Ключові слова: персонал, ефективність праці, система оцінювання, менеджмент персоналу.*

В умовах динамічної зміни умов господарювання підприємства спрямовують свої зусилля на підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання стратегічного потенціалу, в тому числі трудового потенціалу. Тому важливим стає застосування раціональних методів оцінки персоналу.

На сьогоднішній день усе більше компаній мають за мету поступово вийти на інший рівень ведення бізнесу, який би дозволив якісно досягти рівня розвинутих країн. Одним із факторів, який є проблемним для вітчизняних компаній, але вважається вагомим показником рівня розвитку в іноземних компаніях, є саме робота з персоналом, якій приділяється багато уваги.

Однією із проблем у сфері менеджменту персоналу є проблема ефективної оцінки роботи працівників. На сьогодні більшість компаній або взагалі її не використовують, або користуються лише частинами, до того ж реалізують її досить застарілими методами. Тому тема впровадження більш сучасної та ефективної оцінки персоналу є досить актуальною на сучасному етапі розвитку фінансового ринку країни.



Питаннями розробки та використання методів оцінки персоналу займалися такі вітчизняні й закордонні вчені-економісти, як: О. Давидова, Дорошева Е. М., Єгоршин А. П., Магура М. І., Шекшня С. В., Т. Чистова та ін.

Упровадження системи оцінки персоналу є одним з основних, але водночас одним із найскладніших завдань, що стоять перед компаніями. Дуже важливо вибрати правильний напрям розвитку системи, адже непрофесійний підхід до її розбудови може принести зовсім інші результати, ніж очікуються. Для запобігання цьому необхідно дотримуватися декількох основних правил.

Рішення про впровадження системи оцінки персоналу має бути обґрунтованим, тобто мати під собою конкретну мету і розуміння того, яких результатів необхідно досягти. Підприємства, залежно від різних факторів впливу, можуть переслідувати різні цілі [1]:

визначити результати роботи, рівень знань та навичок, тобто проаналізувати діяльність персоналу та виявити професійний потенціал;

створити цілеспрямовану програму розвитку персоналу (оцінити необхідність навчання персоналу, співвіднести знання та навички працівників), виявити можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;

побудувати систему мотивації колективу і корпоративну культуру.

На практиці більшість компаній стикається з проблемами вже на першому етапі. Вони пов'язані з відсутністю конкретної мети або її неправильною постановкою.

Також досить важливим є правильне використання отриманих результатів оцінки. Наприклад, такі дії, як звільнення людей або скорочення бонусів на основі проведеної оцінки, можуть демотивувати персонал і налаштувати проти самої системи оцінювання.

Коли мета визначена, перед упровадженням системи оцінки необхідно підготувати робітників. Більшість людей негативно відносяться до будь-яких нововведень, особливо якщо не розуміють їх мети. Тому для створення найбільш лояльних умов для впровадження системи оцінки персоналу і досягнення максимальних результатів необхідно чітко оголосити мету та необхідність цієї оцінки, а також переваги для робітників. Важливим є й розуміння співучасті працівників в управлінні компанією, що створює позитивний клімат для реалізації плану. Різні компанії обирають для себе найбільш зручні способи зв'язку з персоналом: внутрішнє розсилання новин, корпоративні газети або брошури, корпоративні сайти, форуми та найбільш притаманний нашим компаніям спосіб – збори [1].

Далі, після проведеної роботи з персоналом, постає проблема вибору інструменту оцінювання. Це можуть бути тести, співбесіди, рольові ігри, опитування і т. д. Керівництво компанії приймає рішення щодо використання одного із цих інструментів виходячи з особливостей певної компанії. Наприклад, якщо більшість штату складають молоді спеціалісти, можна застосувати інструмент бізнес-симуляцій, а якщо працюють люди різних вікових категорій – традиційні методи оцінки, такі, як анкетування або опитування.

Для проведення атестації досить часто залучають професійних консультантів для більш якісного її проведення. Одним із розповсюджених професійних інструментів є методика оцінки персоналу "360 градусів", або "кругова оцінка", при якій оцінку працівнику дають не лише його керівництво, але й він сам, колеги, підлеглі та навіть клієнти. Цей метод досить простий для упровадження й обробки результатів. Іншим рішенням оцінки персоналу є Центр оцінки та розвитку, який становить комбінацію вправ і тестів, що дозволяють оцінити персонал за певним набором компетенцій з високою точністю оцінки. Цей метод, як правило, використовують при підборі кандидата на керівну посаду, тому що він достатньо складний для реалізації і вимагає участі професіоналів [2].

Незалежно від того, який інструмент оцінювання обирається компанією, необхідно пам'ятати, що жоден з них не є досконалим і не дає стовідсоткової точності. Тому оптимальний варіант – використати комбіновані методи, а також запускати спочатку тестову версію оцінювання, у яку можна швидко вносити зміни.

Безумовно, професіонали з оцінювання персоналу зроблять свою роботу краще, ніж будь-хто, однак треба розуміти, що вони лише проводять оцінювання і надають їх результати, а далі вся робота має виконуватися керівництвом компанії та менеджерами. Досвід українських компаній вказує на те, що більшість менеджерів, які працюють з персоналом, чітко відзначають необхідність упровадження системи оцінки ефективності персоналу, але в той же час не розуміють багатьох особливостей її проведення та аналізу. А саме менеджер має чітко орієнтуватися у процесі проведення оцінки, напрямах застосування результатів та інших питаннях, адже до нього звертаються працівники з питаннями щодо оцінок. На цьому етапі головне завдання менеджера – пояснити співробітникам суть, необхідність та основні переваги оцінювання, тому що більшість колективів сприймають проведення оцінювання своєї роботи як негативний фактор, що заважає досягненню найбільш ефективних результатів [3].

До того ж необхідно пам'ятати, що оцінка персоналу – процес, у якому беруть участь дві сторони, тому важливим є зворотний зв'язок керівництва з працівниками. Треба уважно прислухатися до їх думки стосовно роботи системи, з'ясувати, що заважає роботі, а також побажання до її вдосконалення.

Таким чином, упровадження системи ефективної оцінки персоналу є досить складним і відповідальним процесом, вимагає активної участі керівництва компанії та персоналу, а також залучення професійних консультантів з цього питання. Основною проблемою застосування системи оцінювання в Україні, на погляд автора, є неправильне уявлення більшості керівників про її необхідність, а також постанову хибних цілей проведення оцінки. Оцінювання персоналу має проводитися



для виявлення потенціалу співробітників, визначення проблемних питань та має надавати можливості для розвитку, в жодному разі метою оцінки не повинно бути звільнення, покарання працівників і т. д. Отримані результати необхідно використовувати для проведення якісних перетворень у компанії, які мають бути направлені, перш за все, на розвиток співробітників. Вітчизняні компанії якщо і проводять оцінювання персоналу, то здебільшого для того, щоб мати привід звільнити працівників, зменшити заробітну плату або бонуси, тобто для зменшення витрат на персонал, а не для розуміння ситуації в колективі та її аналізу. Цей шлях розвитку є неефективним і не приносить жодних позитивних змін у компанію. Але поступово з'являється все більше керівників, які прагнуть будувати роботу з персоналом на рівні світових стандартів і усвідомлюють усі переваги та перспективи, які надає регулярне та якісне проведення роботи з персоналом, у тому числі й оцінювання його роботи. Така позитивна тенденція зараз спостерігається в банках, страхових компаніях та великих підприємствах, де зосереджена велика частка іноземного капіталу й існують найбільші шанси виходу на зовнішні ринки. Але відсоток таких компаній неймовірно малий, робота з персоналом досить часто недооцінюється в українських компаніях і їй майже не приділяється уваги. Саме тому правильне розуміння того, що запровадження системи оцінювання персоналу є процесом комплексним, який має бути сформульовано чітко і реалізовано за раніше затвердженою стратегією, з урахуванням усіх необхідних моментів та помилок минулого, є дуже важливим для вітчизняних компаній.

*Наук. керівн. Лебединська О. С.*

**Література:** 1. Рубис И. Эффективная выжимка / Ирина Рубис // Инвестгазета. – 2010. – № 9. – С. 56–59.  
2. Кокоба А. Сотрудники-звезды / Анна Кокоба // Инвестгазета. – 2009. – № 29. – С. 56–59. 3. Кокоба А. Пять HR-заблуждений / Анна Кокоба // Инвестгазета. – 2010. – № 12. – С. 58–60.

УДК 657.6(477)

***Шеремет Ю. О.***

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ В УКРАЇНІ**

*Анотація. Проаналізовано проблеми та перспективи розвитку вітчизняної системи державного фінансового контролю; запропоновано уточнений перелік принципів її формувань.*

*Аннотация. Проанализированы проблемы и перспективы развития отечественной системы государственного финансового контроля; предложен уточненный перечень принципов ее формирования.*

*Annotation. Problems and prospects of development of the domestic state financial checking system are analysed; the specified list of principles of its forming is offered.*

*Ключові слова: контроль, державний фінансовий контроль, принципи контролю.*

Сучасні фінансові відносини потребують професійного управління з боку державних органів влади. Вони мають забезпечувати результативне та ефективно управління державними фінансами. За таких умов необхідний ефективний фінансовий контроль як важлива ланка системи управління національною економікою.

Державний фінансовий контроль в Україні переживає складну стадію розвитку. З одного боку, за роки незалежності відбулося становлення його інституцій, які надають йому рис системності, утворено Рахункову палату України як незалежний орган зовнішнього фінансового контролю, сформовано органи внутрішнього фінансового контролю та органи внутрішнього відомчого фінансового контролю. Проте, з другого – діяльність цих інституцій не привела до відчутного зміцнення фінансової дисципліни у використанні бюджетних коштів та державного й комунального майна.

Проблеми контролю, в тому числі фінансового, вже тривалий час є об'єктом уваги вітчизняних і зарубіжних науковців. Формуванню системи фінансового контролю в умовах становлення ринкових відносин присвячено, зокрема, праці О. Барановського, М. Білухи, О. Василика, Ю. Данилевського, І. Стефанюка, В. Федосова, І. Чугунова, Д. Ірвіна, Р. Томсона, Х. Хевенса та ін.

© Шеремет Ю. О., 2011



На сьогодні в Україні функціонує значна кількість органів, які тією чи іншою мірою здійснюють державний фінансовий контроль. До основних можна віднести:

- Рахункову палату;
- Державну податкову адміністрацію;
- Контрольно-ревізійний відділ.

Слід зазначити, що на етапі розвитку ринкової економіки має місце надмірний вплив на систему фінансового контролю, з одного боку, ринку та його важелів, а з другого – адміністративної системи управління й конкретної особи, що підриває довіру до державного управління. У принципі, це суперечить зусиллям, спрямованим на зміцнення державної влади та організацію ефективного державного управління. Як наслідок – у суспільстві поступово розвивається упереджене ставлення до державного фінансового управління. За таких умов поліпшенню іміджу державної служби значною мірою може сприяти посилення фінансового контролю її діяльності [1].

Актуальність посилення фінансового контролю зумовлена також необхідністю протистояти негативним явищам у економічній сфері. Як показала практика, зростання економічних злочинів у конкретних сферах свідчить про слабкість у них фінансового контролю.

Чинна система контролю побудована за класичною схемою, прийнятою в більшості західних країн, без достатнього врахування конкретних умов. Держава виступає контролюючою структурою, а державний апарат як її виконавчий орган – контрольованою. Утім на практиці держапарат відповідає за державне управління, й таке розуміння призводить до зменшення його підконтрольності. Тому одним із важливих завдань сьогодення є уточнення контролю роботи принципів держслужби, що й визначило мету даного дослідження.

Сьогодні українська державна служба має багато проблем в організації своєї роботи. Це викликано тим, що ще не розвинена державна служба на нижчих рівнях управління, недостатньо координована система державної служби через недостатність засобів комунікації та невиважене користування посадовими повноваженнями. Тому природним є підхід, який обрано для організації державної служби, а саме централізований. Цей підхід забезпечує більшу послідовність у розвитку політики державної служби, координації багатьох кадрових функцій і дає можливість владним політичним структурам розвивати довготермінове кадрове прогнозування та планування. Він є більш ефективним і прийнятним для демократичної країни, але потребує добре розвинутої системи управління на всіх рівнях влади та налагодженої системи контролю, координації та комунікації.

Значущість державної служби пов'язується з її роллю в реалізації функцій держави, її органів, усього державного апарату. Концепція адміністративної реформи в Україні, інші політико-правові документи Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України передбачають розбудову нової сучасної моделі державної служби, модернізацію її відповідно до світових стандартів. Метою реформування цього інституту є становлення справді професійної, високоефективної, стабільної та авторитетної державної служби.

Для успішної реалізації зазначених цілей і завдань у вирішенні проблем, що виникають у процесі контролю роботи держслужб, автором запропоновано використовувати перелік відповідних принципів:

- верховенства права та законності;
- пріоритету прав і свобод людини та громадянина;
- гласності та зовнішнього контролю;
- рівного доступу громадян до державної служби;
- єдності вимог, що ставляться до державної служби;
- професіоналізму й компетентності, етичності;
- обов'язковості рішень вищих посадових осіб і державних органів;
- персональної відповідальності за невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків і службової дисципліни;
- політичної нейтральності та стабільності;

На думку автора, процес правового оформлення принципів державної служби має відбуватися на основі наукових доктрин у цьому напрямі, сформованих на підставі досліджень правових джерел і досвіду регулювання цього питання у зарубіжних державах, з урахуванням перспектив подальшого розвитку принципів державної служби та об'єктивного розвитку самої держави.

Науковим результатом даного дослідження є уточнення переліку принципів контролю діяльності державних служб, а перспективою подальших наукових досліджень у даному напрямі – формування відповідних механізмів такого контролю.

*Наук. керівн. Мішина С. В.*

**Література:** 1. Романів М. В. Державний фінансовий контроль і аудит : навч.-метод. посіб. / М. В. Романів ; за ред. О. Д. Василика. – К. : ТОВ "НІОС", 1998. – 220 с. 2. Контроль і ревізія / С. В. Бардаш и др. ; за ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП "Рута", 2000. – 382 с. 3. Василик О. Д. Державні фінанси України : навчальний посібник / О. Д. Василик. – К. : Вища школа, 1997. – 383 с. 4. Вітвицька Н. С. Державний фінансовий контроль : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Н. С. Вітвицька. – К. : КНЕУ, 2003. – 408 с.



## **ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ КАДРІВ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО ВИРОБНИЦТВА**

*Анотація. Висвітлено проблеми навчання персоналу на сучасному етапі, а також розглянуто зарубіжний досвід професійного підвищення кваліфікації управлінських кадрів європейських країн.*

*Аннотация. Освещены проблемы обучения персонала на современном этапе, а также рассмотрен зарубежный опыт профессионального повышения квалификации управленческих кадров европейских стран.*

*Annotation. In the article the examined problem of teaching of personnel on the modern stage, and also foreign experience of the professional in-plant training of management in European countries is examined.*

*Ключові слова: професійне навчання, людський капітал, кадри.*

На сьогоднішній день є незаперечний той факт, що саме людський капітал є джерелом, у якому криється значний потенціал конкурентоспроможності, креативних ідей та інноваційної діяльності підприємства.

Мета статті – виявлення проблем професійного навчання робітничих та управлінських кадрів на підприємстві і визначення шляхів їх подолання, спираючись на зарубіжний досвід.

Аналітичний огляд літератури свідчить, що професійне навчання персоналу регулюється низкою законодавчих актів. Основні з них: Кодекс законів про працю України, Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств", Закон України "Про податок на додану вартість", Постанова Кабінету Міністрів "Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва", Постанова Кабінету Міністрів "Про затвердження Положення про оплату праці під час виробничого навчання, перепідготовки, навчання інших професій", Положення "Про професійне навчання кадрів на виробництві", затверджене Наказом Міністерства праці та соціальної політики та Міністерства освіти і науки України від 26.03.2001 р. № 127/151 та іншими нормативно-правовими документами [1]. У роботі також використовуються результати досліджень зарубіжних науковців: І. Заюкова, І. Кириченка, Н. Стефенсона, І. Лугового та ін.

Проблемою істотного дисбалансу на ринку праці є брак робітничих спеціальностей. У першому півріччі 2010 р. понад 175 тис. роботодавців надали державній службі зайнятості інформацію про наявність вільних робочих місць, загальне число яких становило 1,22 млн, найбільша потреба була в робітниках на підприємствах переробної промисловості, у будівництві та сільському господарстві [2].

Серед основних проблем підготовки осіб робітничих спеціальностей можна виділити:

1. Непрестижність робітничих професій у суспільстві, що пояснюється такою суспільною ідеологією молоді, за якою культивується прагнення до багатого та безпечного життя, небажання фізично працювати. Висока зарплата й надмір вакансій не мотивують школярів ставати робітниками, тоді як третина випускників вищих навчальних закладів потрапляють на біржу праці.

2. Небезпечні і шкідливі умови праці, через що більшість робітничого персоналу відмовляється працювати, навіть за високу заробітну плату. Як зазначається на офіційному сайті Міністерства праці та соціальної політики України, основними причинами виробничого травматизму є порушення виробничої та трудової дисципліни, вимог безпеки праці під час експлуатації обладнання, незадовільна організація виробництва, низький рівень відповідальності за безпеку праці та ін.

3. Зменшення народжуваності у 1990 – 2002 рр., що зменшує обсяг потенційних абітурієнтів професійних навчальних закладів.

4. Незадовільне матеріально-технічне забезпечення ПТУ. Профучилища недостатньо укомплектовані майстрами виробничого навчання та викладачами. В Україні існує 927 професійних училищ, причому капітальний ремонт потрібен сімом з десяти будівель, які належать системі профосвіти [3].

5. Відсутність практики планування кількості осіб робітничих професій, яких необхідно підготувати, у розрізі професій та спеціальностей для потреб народного господарства країни [2].



Професійне навчання кадрів на виробництві спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників суб'єктів господарювання різної форми власності та підпорядкування формування у них високого професіоналізму, майстерності, сучасного економічного мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечення на цій основі високої продуктивної праці та ефективної зайнятості.

Якісні перетворення в системі професійно-технічної освіти можливі за умови проведення моніторингу кон'юнктури ринку праці й освітніх послуг, а також постійного поповнення знань, умінь, навичок відповідно до вимог часу, що можливо за допомогою формального (перепідготовка та підвищення кваліфікації) та неформального навчання.

Для професійного навчання кадрів на виробництві застосовуються такі його види [1]:

- 1) первинна професійна підготовка робітників;
- 2) перепідготовка робітників;
- 3) підвищення кваліфікації робітників;
- 4) підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Професійна підготовка і перепідготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання. При курсовому навчанні безпосередньо на виробництві теоретичний курс учні вивчають у навчальних групах. При індивідуальному навчанні робітник вивчає теоретичний курс самостійно та шляхом консультацій у викладачів теоретичного навчання. Виробниче навчання проводиться індивідуально на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Звичайно, обидва методи мають свої переваги та недоліки. Тому особи, які направляються на навчання, повинні бути попередньо ознайомлені з вимогами до роботи за професією, з умовами та оплатою праці, правилами внутрішнього трудового розпорядку і охорони праці, санітарними нормами та правилами, можливістю подальшого підвищення кваліфікації і професійного зростання.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється за такими формами: виробничо-технічні курси, курси цільового призначення та інші форми. Виробничо-технічні курси проводяться для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань, навичок і вмінь робітників за наявною у них професією до рівня, що відповідає вимогам виробництва. Успішне закінчення курсів є необхідною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду та професійного зростання.

Аналіз соціально-економічних проблем свідчить про те, що підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців має всі передумови, щоб стати ключовими. Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців здійснюється за такими формами: спеціалізація, довгострокове підвищення кваліфікації, короткострокове підвищення кваліфікації, стажування та інші форми. Учені вважають, що сучасні моделі державних службовців дозволяють сформулювати широкий погляд на особистість з урахування всіх аспектів.

Надзвичайно важливим моментом є проблема фінансування навчання кадрів на виробництві [2]. Згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" [1] витрати на професійне навчання включаються у собівартість продукції. Оскільки витрати збільшують собівартість виробленої продукції, в чому не зацікавлені власники підприємств, ці витрати максимально скорочуються. Для подолання такої проблеми рекомендується застосувати низку заходів. Перш за все, доцільно запровадити податкові пільги для підприємств, що здійснюють профнавчання. Окрім податкових пільг, необхідно передбачити надання підприємствам субсидій, пільг та податкових кредитів. Слід також врегулювати порядок фінансування витрат, а також стимулювання працівників, які здійснюють профнавчання. Зокрема, передбачити порядок визначення поточних навчальних витрат, адміністративних витрат навчальних закладів, витрат на науково-методичне забезпечення, експлуатаційні витрати та оплату праці осіб, які здійснюють навчання персоналу, тощо.

Необхідно на законодавчому рівні врегулювати питання щодо заохочення роботодавців до фінансування профнавчання та сукупних витрат. Зокрема, слід внести зміни до Закону "Про оподаткування прибутку підприємств". Для суб'єктів, які розвиваються завдяки зростанню інвестицій в основний капітал, збільшенню витрат на інновації, підвищенню обсягів і якості продукції, доцільно зняти обмеження витрат на профнавчання в розмірі 3 % фонду оплати праці.

Важливими напрямками стимулювання робітників до підвищення кваліфікації є можливість отримання пільгових кредитів; гарантії працевлаштування за професією чи спеціальністю працівникам, які пройшли професійне навчання на виробництві; створення умов для переведення працівників після профнавчання на іншу перспективнішу роботу з відповідним рівнем підвищення зарплати; створення індивідуальних навчальних рахунків, на які перераховуватимуть кошти як держава, так і роботодавець [4].

Система професійного навчання у багатьох країнах базується на принципах розвитку соціального партнерства та посиленні ролі місцевого самоврядування. Наприклад, в Іспанії навчанням опікується Комісія з працевлаштування при Мінпраці, до складу якої входять представники профспілок і роботодавців. На підставі угоди між ними працівники виплачують зі своєї зарплати 0,1 % коштів до Фонду професійного навчання, а підприємства – 0,6 %.

Однак зарубіжний досвід свідчить про те, що профнавчання доцільно виносити не на загальнодержавний рівень, а на рівень окремого підприємства. Яскравим прикладом європейського методу є французька модель професійного навчання. Процеси профнавчання службовців, незалежно від їх управлінського та кваліфікаційного рівнів, визначаються поняттям "постійна професійна підготовка". Вона починається з підготовки службовця до його першої посади і продовжується протягом усієї кар'єри.

Японська модель професійного навчання передбачає сукупність п'яти систем: найм на все життя, кадрова ротація, професійна підготовка, репутація й оплата праці. Взаємозв'язок і взаємозалежність цих систем створює мотивацію до високоефективної праці та максимальної реалізації професійних якостей [5]. У Великій Британії на вищих керівних посадах державного управління працюють випускники всесвітньо відомих англійських університетів — Оксфордського і Кембріджського. Визначну роль в організації навчання відіграє концепція "інтегрованого державного управління", суть якої полягає у розгляді проблем громадян. Тому програми навчання вищих керівних кадрів орієнтуються на створення міцних зв'язків між виробництвом і робітниками. Для вищих керівників управління адресовані курси, де навчаються за двома програмами: "зміна", яка допомагає керівникам осмислити значення і масштаби фундаментальних перетворень, та "ефективне лідерство", яке присвячене питанням управління людськими ресурсами.

Таким чином, існує ціла низка проблем навчання робітничих спеціальностей, для вирішення яких потрібне значене матеріальне забезпечення з боку держави, а також якісної системи підготовки з боку підприємства. Зарубіжний досвід щодо роботи з вищими керівними кадрами може бути корисний для України, де сьогодні існує чимало проблем у цій сфері, зокрема з питань стабільності державного апарату.

Важливість системного та досконалого вивчення проблеми профнавчання працівників на підприємстві не викликає сумнівів, а загострення уваги урядовців на цьому питанні повинне бути невідкладним та виваженим, адже гаяння часу може викликати системну помилку, яку виправити буде вкрай складно.

Наук. керівн. Лебединська О. С.

**Література:** 1. Постанова "Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів" // Офіційний вісник України від 27.04.2001 р. – 2001. – № 15. – С. 175. 2. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян // Дзеркало тижня. – 2007. – № 16. – С. 10–12. 3. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом / В. Лобанов // Деньги и кредит. – 2007. – № 2. – С. 45–49. 4. Рябоконь Л. Дефіцит робітників. Бізнес чекає готових спеціалістів, але вкласти кошти в підготовку не поспішає / Л. Рябоконь // День. – 2008. – № 135. – С. 225–227. 5. Шляхи і засади вдосконалення підготовки керівного персоналу державної служби : зб. наук. пр. / наук. ред. О. Луговий. – К. : Вид-во УАДУ, 2008. – 232 с. 6. Заюков І. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві / І. Заюков // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 13. – С. 80–83.

УДК 005.32:331.101.3

**Бай К. Ю.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Анотація. Розглянуто сутність процесу стимулювання персоналу підприємства. Подано характеристику об'єктів стимулювання залежно від пріоритетів підприємства. Сформульовано загальні вимоги до формування систем стимулювання. Розглянуто систему стимулювання працівників підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность процесса стимулирования персонала предприятия. Предоставлена характеристика объектов стимулирования в зависимости от приоритетов предприятия. Сформулированы общие требования к формированию систем стимулирования. Рассмотрена система стимулирования работников предприятия.*

*Annotation. The essence of the process of stimulating staff is considered. The characteristic of objects of stimulation depending on the priorities of the enterprise is given. The general requirements for the formation of stimulating systems are formulated. A system of promotion of employees is considered.*

*Ключові слова: стимуляція персоналу, моральні стимули, матеріальні стимули, мотивація, стимул.*

В умовах ринкової економіки відносини між персоналом підприємства і його керівництвом будуються на новій основі. Мета керівництва – успіх на ринку і, відповідно, одержання прибутку. Мета персоналу підприємства – одержання матеріальної винагороди й задоволення від роботи. Керівництво підприємства намагається одержати максимум прибутку при мінімізації витрат, у



тому числі на персонал. Персонал підприємства намагається одержати більшу матеріальну винагороду при меншому обсязі виконуваних робіт. У знаходженні компромісу між очікуваннями персоналу підприємства та його керівництва і є суть стимулювання персоналу.

Для керівництва підприємства персонал є найбільш цінним ресурсом, адже саме персонал підприємства може постійно удосконалюватися. Відповідно, вміло керуючи персоналом, можна постійно удосконалювати організацію виробництва і збільшувати прибуток. Тому керівництво підприємства має добре розбиратися в персоналі, знати переваги і недоліки працівників, мотиви, що спонукують їх до праці. Знання мотивації персоналу підприємства – основа створення більш досконалої системи стимулювання найманих працівників.

У сучасній економіці, крім матеріального фактора, велике значення мають моральні стимули й соціальні пільги, еволюціонують і матеріальні форми стимулювання найманих робітників, у матеріальній винагороді збільшується частка виплат за результатами господарської діяльності підприємства, більш великого значення набуває розвиток у працівників корпоративного мислення та розвиток системи соціальних пільг [1, с. 1].

В останній час особливо збільшилась увага до проблеми стимулювання, за допомогою якого керівництво підприємства мотивує робітників діяти ефективно для забезпечення виробничого процесу відповідно до наміченого плану. Для ефективної діяльності підприємства недостатньо тільки відібрати кваліфікований персонал, багато залежить від організації роботи й системи стимулювання персоналу. Саме цим і обумовлена актуальність вибраної теми.

Основною метою статті є визначення ролі та обґрунтування напрямів у формуванні мотивації персоналу і стимулюванні економіки підприємств та держави загалом.

Питання мотивації і стимулювання праці розглянуті в наукових працях таких вчених: Абалкіна А. Г., Беловой В. П., Бобкова В. Н., Буніча П. Г., Волгіна Н. А., Жукова А. Л., Майера В. Ф., Мілюкова А. І., Ракоти В. Д., Шкурко С. І., Яковлева Р. А. й ін. Ними був внесений істотний внесок у розробку теорії і практики стимулювання праці. Однак на сучасному етапі розвитку виробництва і суспільства у вітчизняній науковій літературі публікацій на цю тему вкрай мало.

Основним елементом, за допомогою якого здійснюється процес стимулювання, є стимул.

В економічній літературі під стимулами розуміють форми впливу на людину, що викликає у людини певні мотиви до тих чи інших дій. Чим сильніше стимули, тим активніше мотиви, а отже, й діяльність людей. Однак стимули можуть бути такими, якщо спираються на інтереси людей як важливу частину їхньої свідомості.

Отже, у широкому сенсі стимул – це вплив однієї людини на іншу, який спонукає другу людину до спрямованої дії, потрібної ініціатору впливу.

Оскільки стимули пов'язані зі свідомістю людей, їхня мотивація до тієї чи іншої дії, сила цієї мотивації багато в чому залежать від стану свідомості, її характеристик. Люди, що відповідають різним характеристикам, наприклад, освіта, вік, стать, національність та інше, можуть по-різному відповідати на стимули: в одних випадках – активно, а в інших – пасивно. Відзначені загальні положення мають принципове відношення до формування стимулів поведінки персоналу підприємства. При їхньому формуванні необхідно усебічне вивчення інтересів людей і можливість зміни цих інтересів, необхідна детальна оцінка використовуваних стимулів, виходячи із загального завдання – досягнення цілей підприємства. Невдалі рішення у цій сфері можуть замість стимулів обернутися антистимулами, стати негативними з погляду впливу на діяльність працівників підприємства мотивації [1, с. 2].

Система стимулювання працівників має широкий спектр. Стимули принципово відрізняються за об'єктами стимулювання, формами впливу, колами працівників, на яких поширюються, сферами використання, іншими характеристиками.

Класифікація системи стимулювання дає змогу поділити системи стимулювання на частини, виходячи з визначених критеріїв, виявити можливості кожної з них у стимулюванні і побудувати на цій основі план дій з трансформування (удосконалення) систем для формування потрібної для підприємства поведінки працівників [2].

Позитивні з погляду цілей підприємства реакції у працівників можуть бути зумовлені впливом тих зовнішніх факторів, що несе певні блага для працівників, які відповідають їх матеріальним і нематеріальним потребам, чи які можуть ввійти в коло цих потреб і інтересів. З цього погляду благами є грошовий дохід, поліпшення умов праці, участь в управлінні підприємством і багато чого іншого. Виходячи з цього, класифікацію систем можна проводити за видами благ, наданих працівникам [1, с. 6]. Можна представити й іншу класифікацію, основою якої є види реакцій, на які впливають ті чи інші фактори, а саме:

системи матеріального стимулювання, де благами виступають грошові чи прирівняні до них виплати (пільги і послуги);

системи нематеріального стимулювання, де благами виступають організаційно-технічні, психофізіологічні, соціально-економічні і суспільні умови та заходи.

Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формах, завжди виступають активним стимулом діяльності працівників. Інтерес до них у працівників визначається вже тим, що за рахунок цих благ в основному задовольняються не тільки матеріальні, але і культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин.

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна охарактеризувати як поліпшення умов роботи на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, певну позитивну поведінку, але, природно, створює лише у випадках, якщо поліпшення роботи у свідомості працівників співпадає з їх уявленням про те, якими мають бути робочі місця, режими праці і відпочи-

нку, участь працівників в управлінні виробництвом, відносини між працівниками в колективі і багато чого іншого, що приносить працівнику блага в нематеріальній формі. Оскільки поліпшення умов роботи на підприємстві потребує проведення організаційних, технічних, психологічно-фізіологічних, соціально-економічних, суспільних заходів, то системи нематеріального стимулювання нерозривно пов'язані з цими заходами. Ставка у стимулюванні завжди робилася на заробітну плату. За своєю питомою вагою у витратах на матеріальне стимулювання вона складає основну частину, і багато років головна увага приділялася розробці стимулюючих систем заробітної плати. Соціальні виплати, пільги і послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися як стимули праці і поведінки працівників. Використання їх як системи стимулювання дозволяє, в першу чергу, впливати на поведінку працівників.

Системи, засновані на доходах від власності, базуються на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, що описуються показниками прибутку, рентабельності, загального доходу. При такому стимулюванні, як правило, не враховуються конкретні результати працівників, а увага акцентується на усвідомленні працівниками вигідності досягнення підприємством високих кінцевих результатів. Ці системи спрямовані на розвиток поведінки працівників, що позитивно впливає на всі аспекти діяльності підприємства [3].

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що система оплати праці на підприємстві, маючи на меті стимулювання підвищення результативності, а також залучення та утримання кваліфікованих кадрів, повинна, з одного боку, адекватно реагувати на зміну економічної кон'юнктури, обсягу виробництва і продажу, якості продукції підприємства, а з іншого – містити широкий арсенал важелів впливу на трудову мотивацію працівників, розвиток їх творчої ініціативи і підприємництва, без чого в умовах ринку успішно працювати неможливо [4, с. 164]. Така система призначена також активно сприяти посиленню зацікавленості всіх працівників у досягненні високих результатів діяльності, підвищенню особистої відповідальності за ефективність і прибутковість функціонування підприємства.

Таким чином, важливу роль у рішенні економічних і соціальних завдань підприємства, його структурних підрозділів відіграє колективна та індивідуальна матеріальна зацікавленість. Зв'язок між задоволенням потреб персоналу та ефективністю (результативністю) діяльності підприємства доцільно здійснювати через розподіл прибутку з урахуванням колективних та індивідуальних результатів роботи.

*Наук. керівн. Лебединська О. С.*

**Література:** 1. Гуськова О. В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/guskova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/guskova.pdf). 2. Лук'яненко Н. Д. Управління трудовим колективом в умовах трансформації економіки : [монографія] / Н. Д. Лук'яненко, Л. А. Лутай, О. Ю. Сердюк. – Донецьк : ДонНУ, 2006. – 236 с. 3. Лутай Л. А. Роль мотивації в системі управління персоналом торговельного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Лутай, Д. В. Зяблицев. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2010\\_2\\_1/232-235.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vchnu/Ekon/2010_2_1/232-235.pdf). 4. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).

УДК 331.215

**Барздун М. В.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Проаналізовано роль заробітної плати, що змінюється під час економічної кризи. Виявлено негативні тенденції у сфері оплати праці та шляхи їх удосконалення. Обґрунтовано необхідність посилення державного втручання у сферу регулювання оплати праці з метою підвищення рівня життя робітників підприємств.*

*Аннотация. Проанализирована роль заработной платы, которая изменяется во время экономического кризиса. Выявлены негативные тенденции в сфере оплаты труда и пути их совершенствования. Обоснована необходимость усиления государственного вмешательства в сферу регулирования оплаты труда с целью повышения уровня жизни работников предприятия.*

© Барздун М. В., 2011



*Annotation. The article analyzes the role of wages, which varies during the economic crisis, negative trends in wages and ways to improve it. The necessity of strengthening state intervention in the regulation of wages in order to improve the living standards of workers of enterprises is grounded.*

*Ключові слова: заробітна плата, державне регулювання оплати праці, ринок праці, криза.*

Ефективність праці певною мірою визначається діючою системою заробітної плати. Заробітна плата як соціально-економічна категорія, з одного боку, є основним джерелом грошових доходів працівників, тому її величина значною мірою характеризує рівень добробуту всіх членів суспільства. З іншого – її правильна організація зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а відтак безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни [1].

Метою статті є дослідження механізму державного регулювання оплати праці на макро- та мікроекономічному рівнях в Україні, виявлення недоліків у законодавчій базі та удосконалення цього процесу.

Питаннями організації оплати праці займалися такі закордонні та вітчизняні вчені, як: Богиня Д. П., Колот А. М., Новиков В. М., Лагутін В. Д. Але, незважаючи на значну кількість публікацій щодо регулювання оплати праці, актуальним завданням залишається пошук ефективних інструментів впливу на розмір заробітної плати на всіх рівнях економіки.

Заробітна плата – це виражена в грошовій формі частина валового внутрішнього продукту, яка виплачується працівникові відповідно до затраченої ним праці. Заробітна плата як елемент ринку праці є ціною робочої сили, а також статтею витрат на виробництво, що входить до собівартості продукції, робіт (послуг) на окремому підприємстві. Визначаючи розмір даної категорії як ціни робочої сили, необхідно враховувати єдину міру оплати праці, критерієм якої є реальна вартість життя працівника та його сім'ї. Як ціна робочої сили заробітна плата формується на ринку праці і є зовнішньою відносно підприємства [2, с. 5].

Заробітна плата є найбільш дієвим інструментом активізації людського фактора. Ефективність використання існуючого кваліфікаційного і творчого потенціалу працівників значною мірою залежить від наукової обґрунтованості застосовуваних на підприємстві форм і методів оплати праці [1].

Відповідно до статті 1 Закону України "Про оплату праці" заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [3].

Проблема організації оплати праці на підприємстві є однією з найбільш гострих. Актуальність проблеми зростає на фоні соціально-економічної кризи. В умовах спаду продажів та скорочення чисельності працівників на підприємствах відбуваються зміни і в оплаті праці [4].

Забезпечення стабільного економічного розвитку України та підвищення життєвого рівня населення тісно пов'язані з проведенням ефективної політики у сфері регулювання оплати праці. На сучасному етапі спостерігається надто низький рівень реальної заробітної плати, наявність заборгованості з її виплат. Заробітна плата є основним джерелом доходів працівників і найсильнішим мотиватором розвитку трудового потенціалу більшості населення, але останнім часом вона не виконує свої функції [5, с. 84].

Як свідчать проведені дослідження, внаслідок неефективної державної політики щодо регулювання оплати праці, темпи зростання номінальної і реальної заробітної плати за 2000 – 2009 рр. мають значну розбалансованість та характеризуються ознакою: при зростанні номінальної заробітної плати у 5,87 рази реальна заробітна плата зросла лише у 1,29 рази [6]. Проблематика оплати праці в Україні характеризується також такими негативними тенденціями:

темпи зростання заробітної плати у сфері послуг більш ніж удвічі перевищили темпи зростання в цілому по Україні та у 1,5 рази в реальному секторі економіки;

унаслідок ринкових економічних реформ відбулися суттєві зміни в розмірах диференціації заробітної плати за галузями, видами економічної діяльності та всередині них [6].

Надзвичайно важливо, щоб окремі аспекти соціально-економічної політики, в тому числі регулювання мінімальної оплати праці, не суперечили основним цілям державного регулювання. Лише зважений підхід до вибору пріоритетних цілей та підпорядкування всім складовим економічної політики може стати ефективним інструментом вирішення соціальних проблем [2, с. 108].

Для удосконалення оплати праці необхідно враховувати індивідуальний підхід до працівників. Різні люди роблять різні внески у розвиток підприємства. Оплачувати потрібно не вихід фахівців на роботу, а конкретні результати. Розмір оплати залежить не від назви посади чи теоретичних знань працівника, а від практичної корисності цього працівника для підприємств [7, с. 22].

Розрахунок заробітної плати є дуже відповідальною й трудомісткою роботою, яку треба виконати за короткий термін між наданням інформації та виплатою працівнику. Тому заздалегідь підготовлений порядок обліку допоможе зекономити час.

Головну роль у цьому має відігравати держава в особі її законодавчої та виконавчої влади, щоб створити правову та економічну базу, яка сприяє формуванню нового механізму регулювання

оплати праці робітників, і виступати гарантом його становлення та подальшого розвитку. В умовах економічної кризи підприємці звільняють велику кількість робочої сили, тим самим залишаючи людей без доходів. В Україні відсутня ефективна державна політика зайнятості, зарплат і трудових доходів. Реформування системи оплати праці в Україні є найважливішим завданням і потребує негайного здійснення. Удосконалення системи оплати праці повинно відбуватися в результаті оцінки якості та обсягів робочої сили. На сьогодні, щоб досягти цієї умови, потрібно збільшити середню заробітну плату в декілька разів. Джерелами фінансування можуть бути мінімізація податків для підприємств, ліквідація деяких державних установ, які займають частку доходів держави.

Також необхідно удосконалити систему оподаткування заробітної плати шляхом зниження податкових ставок, стимулюючи тим самим вихід з тіньової економіки значної кількості установ. Це збільшить надходження коштів у бюджет країни.

Україна зможе наблизитись до рівня економічно розвинутих країн, якщо будуть виконуватись усі нормативні документи, які регулюють трудові відносини. Це відіграє важливу роль у підвищенні рейтингу нашої країни на міжнародній арені.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посібник [Електронний ресурс] / Г. Т. Завіновська. – К. : КНЕУ, 2003. – 300 с. – Режим доступу книги : <http://library.if.ua/book/8/858.html>. 2. Вишневская Н. Т. Социально-экономические последствия повышения минимальной заработной платы / Н. Т. Вишневская // Труд за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 94–108. 3. Закон України "Про оплату праці" від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. У редакції Закону № 1096-IV від 10.07.2003 р. // ВВР. – 2004. – № 6. – С. 38. 4. Панкова Л. А. Сучасна криза оплати праці / Л. А. Панкова // Економічний вісник. – 2002. – Вип. 8. – С. 85–90. 5. Ведерніков М. Д. Ринковий механізм регулювання оплати праці робітників (проблеми теорії і практики) : монографія / М. Д. Ведерніков – Хмельницький : НВП "Евріка" ТОВ, 2001. – 288 с. 6. Україна у цифрах 2009 [стат. збірник] / Державний комітет статистики України. – К. : Консультант, 2010. – 259 с. 7. Финансовый практикум. – 2009. – № 45 (874). – 75 с. 8. Сировец В. Г. Зароботная плата : сборник нормативных документов (с изменением и дополнением по состоянию на 1 апреля 1999 года). – Х. : ООО "Конус", 1999. – 181 с.

УДК 005.95:005.21

**Клименко П. В.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Анотація. Розглянуто аспекти управління персоналом, проблеми стратегічного управління людськими ресурсами, проаналізовано фактори і принципи стратегічного управління персоналом підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены аспекты управления персоналом, проблемы стратегического управления человеческими ресурсами, проанализированы факторы и принципы стратегического управления персоналом предприятия.*

*Annotation. This article describes aspects of personnel management, problems of strategic human resource management, the factors and principles of strategic human resource management company are analyzed.*

*Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічні рішення, персонал підприємства, управління персоналом.*

У сучасних умовах глобалізації економіки все більш актуальними стають питання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій, посилення існуючих конкурентних переваг. Важливим у вирішенні цих проблем є формування й реалізація раціональної стратегії підприємства, що можливе лише за рахунок підвищення ефективності використання трудового потенціалу та конкурентних переваг персоналу підприємства.



Стратегічне управління персоналом стає найважливішою передумовою формування успішного менеджменту в умовах існуючих вимог забезпечення постійного розвитку підприємств. Стратегія управління персоналом відображає довгострокові інтереси підприємств. Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й облік майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому розвитку [1].

Господарська діяльність не може ефективно здійснюватись, не взаємодіючи із зовнішнім середовищем, до якого входять держава, інституції, споживачі та конкуренти. Адже саме стратегічне управління може забезпечити адаптування підприємства до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються. Актуальність даного питання підтверджують дослідницькі роботи Мізюка Б. М., котрий сформулював п'ять особливостей ситуаційного підходу, що мають враховуватись при здійсненні підпроцесів стратегічного управління [2]; С. Баранцевої – дослідника стратегічного управління прибутком [3]; професорів Колпакова В. і Анісімова О. [4], які визначили вимоги до управління-стратега, та інших учених.

Таким чином, виникає питання сутності стратегічного управління. Необхідно зазначити, що воно не становить таку ж функцію бізнесу, як виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом. Це поліфункціональна діяльність менеджменту організації, ознакою якої є невизначеність у вирішенні конкретних проблем.

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Визначається, що стратегічне управління і концепція управління людськими ресурсами можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством [5]. Формування стратегічних напрямів і покращення нематеріальних активів визначаються пріоритетами у формуванні й розробці стратегій.

Серед основних факторів, які обумовлюють застосування стратегічного управління, слід виділити такі: мінливість та складність зовнішнього середовища підприємства; усвідомлення недостатньої ефективності стратегічного планування; нові методи вирішення стратегічних проблем провідними західними фірмами.

Ураховуючи складність стратегічного управління, можна сформулювати його основні принципи: оптимальний часовий горизонт, перманентне врахування змін зовнішнього середовища, багатоваріантність і гнучкість, взаємоузгодженість рівнів та методів управління [1].

Стратегічне управління підприємствами реалізується в умовах глобалізації ринкових відносин, підвищення конкуренції і змін. Важливим є вирішення проблем забезпечення ефективної реалізації стратегії відповідно до загального розвитку підприємства, яка повинна передбачати можливості відповідних стратегій і способів її реалізації.

Під стратегією слід розуміти визначення перспективних цілей розвитку підприємства, методів і часу їх досягнення, системи оцінки ступеня реалізації визначених цілей [5]. Базовими концепціями стратегії є конкурентні переваги, відмінні властивості і стратегічна відповідність.

Загалом можна виділити три варіанти стратегій стосовно персоналу: інвестування; стимулювання; залучення.

Для стратегії інвестування типова чітка централізована система ухвалення рішень і ускладнена службова ієрархія. Покладені на працівників функції вкрай широкі та чітко не сформульовані. Практика оплати праці є зсувом фіксованих і змінних компонентів, спрямованих на заохочення творчості та відданості справі, а також на підтримку і збереження цінних для організації знань та досвіду.

Стратегію стимулювання найчастіше застосовують організації, які працюють у висококонкурентному середовищі. Для таких організацій характерна тактика чіткого фокусування на поточних витратах, підтримки мінімальної кількості персоналу і забезпечення таких умов, щоб процес перетворення сировини у товар був забезпечений від різного роду зривів із вини працівників. Ці організації акцентують увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу з метою мінімізації витрат із найму, підбору і розвитку персоналу.

Стратегія залучення – характерна для організацій зі змішаною бізнес-стратегією. Типовою для таких організацій є децентралізована структура управління, спрямована на отримання максимального ефекту від докладених ресурсів, і водночас така, що здатна швидко реагувати на дії конкурентів і зміну ринкового попиту. Важливими цілями цієї стратегії є підвищення відданості справі та компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою високопрофесійних співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій [6].

Тому, на думку автора, аналізуючи вищевказані варіанти стратегій стосовно персоналу, можна говорити, що в наш час більшість організацій обирають варіанти стимулювання та залучення персоналу і дуже рідко дотримуються інвестиційної стратегії.

Стратегія управління персоналом спрямована на підтримку і досягнення конкурентних цілей підприємства, визначає напрями робіт, їх зміст, строки і показники оцінки ефективності реалізації.

Виходячи з визначених стратегічних установок, система управління персоналом розробляє відповідні методи, процедури і програми з підбору, розвитку, оцінки, винагороди персоналу та організаційної комунікації [2].

Таким чином, в існуючих умовах постійних змін і підвищення конкуренції важливо формувати ефективну стратегію, яка на основі визначеної динаміки змін зовнішнього оточення, стану внутрішніх ресурсів, їх взаємодії визначає реальні можливості реалізації організаційного розвитку.



У напрямі забезпечення стійкого розвитку підприємства щодо персоналу підприємствами використовуються стратегії інвестування, стимулювання, залучення. Нові стратегії до управління персоналом повинні також забезпечувати можливість реалізації управління на основі передбачення змін, гнучких першочергових рішень, прийняття стратегічних рішень в умовах низької визначеності і змін.

Розробка й реалізація стратегії управління персоналом повинна враховувати напрями змін та здійснюватися з використанням нових управлінських технологій, а саме розробки програм формування компетенцій реалізації стратегії підприємства, відповідних організаційних змін і формування системи мотивації згідно з визначеною стратегією. Виконання завдань стратегічного управління персоналом залежить не тільки від досконалості її розробки вищим керівництвом підприємства.

У сучасних умовах стратегічними цілями підприємств стають підвищення продуктивності праці, темпів зростання виробництва, прискорення інновацій, здійснення культурних перетворень. Досягнення цілей підприємства може забезпечити мотиваційний механізм, що складається з мотивів мотиваційних механізмів високоякісної продуктивної праці, науково-технічного розвитку виробництва, підприємництва, господарювання.

Для формування ефективної стратегії підприємств до стратегічного управління персоналом пред'являються вимоги: формування можливостей реалізації стратегії підприємства, організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, що вимірюється компетенцією і поведінкою персоналом; забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів і ресурсів для формування організаційної компетенції, здатності досягати встановлених результатів і здатності до інновацій; своєчасного визначення змін у зовнішньому середовищі та розробки стратегічних змін управління персоналом; удосконалення механізму впровадження стратегічних планів управління персоналом шляхом забезпечення реалізації ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки досягнення цілей; забезпечення розвитку стратегічного кадрового потенціалу [8].

Дотримання цих особливостей дозволить керівництву організації застосовувати та вдосконалювати чинники ефективного стратегічного управління персоналом в організації.

Отже, стратегічне управління – невід'ємна частина у професійній діяльності підприємства. Звичайно ж в Україні є великі перешкоди щодо його втілення у життя, що, на думку автора, пов'язано з низькою популяризацією цієї специфічної функції бізнесу. Таким чином, щоб підприємство мало чіткі та швидкі етапи розвитку, необхідно запроваджувати систему стратегічного управління на підприємстві, що не тільки допоможе у розв'язанні проблем та питань, що виникають, а й посприє підвищенню ефективності його господарської діяльності.

*Наук. керівн. Писаревська Г. І.*

**Література:** 1. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством / Л. Романюк // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 25–27. 2. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємством / Б. М. Мізюк // Фінанси України. – 2002. – № 12. – С. 31–36. 3. Баранцева С. Стратегія управління прибутком як регулятор діяльності підприємства / С. Баранцева // Торгівля і ринок України. – 2008. – № 14. – Т. 2. – С. 80–84. 4. Колпаков В. Стратегія розвитку: фактори, досягнення і поражения / В. Колпаков // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 66–70. 5. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом / В. Маслов // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 5. – С. 99. 6. Маслак О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 307–312. 7. Лихолат С. М. Місце стратегічного управління в діяльності підприємств / С. М. Лихолат // Науковий вісник. – 2005. – № 15. – С. 295–297. 8. Синіговець О. М. Стратегічне управління персоналом підприємства / О. М. Синіговець // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 231–233.

УДК 331.522

**Ставицька Г. В.**

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **ДЕФІЦИТ КАДРІВ ЯК ОДНА З ПРОБЛЕМ СУЧАСНОСТІ**

*Анотація. Розглянуто одну з основних проблем сучасності – проблему дефіциту кадрів. Визначено причини виникнення проблеми та можливі шляхи її вирішення.*

*Аннотация. Рассмотрена одна из основных проблем современности – проблема дефицита кадров. Определены причины возникновения проблемы и возможные пути ее решения.*

© Ставицька Г. В., 2011



*Annotation. One of the major problems of our time – the problem of skills shortages is considered. Determine the cause of the problem and its solution are determined.*

*Ключові слова: дефіцит кадрів, трудова міграція, ринок праці, трудовий потенціал, персонал.*

Зростання протягом останніх п'яти років обсягів та темпів промислового виробництва, з одного боку, та підвищення вимог роботодавців до якості робочої сили – з іншого, висвітлили одну з найважливіших проблем – проблему дефіциту кадрів. При цьому власники підприємств і організацій бажають приймати на роботу лише висококваліфікованих, професійно мобільних та конкурентоспроможних на ринку праці робітників [1]. Саме тому проблема дефіциту кадрів є актуальною у сучасних умовах.

Мета статті полягає у з'ясуванні причин виникнення дефіциту кадрів і виявленні можливих шляхів вирішення даної проблеми.

Значний внесок у розроблення методичних і методологічних основ визначення потреб у кваліфікованих кадрах та вирішенні проблем збалансованості ринку праці зробили провідні вітчизняні та зарубіжні вчені: С. Бандур, В. Онікієнко, В. Герасимчук, В. Савченко, Л. Колешня, К. Бондарчук та ін. Разом із тим проблемам подолання дефіциту кадрів, збалансування ринку праці та вдосконалення професійної структури підготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці приділяється ще недостатньо уваги. Сутність поняття дефіциту кадрів полягає в нестачі або відсутності необхідних спеціалістів у тій чи іншій сфері діяльності.

Виникнення та загострення проблем дефіциту кадрів пояснюється впливом на формування трудового потенціалу області низки таких чинників:

1. Поступове зменшення народжуваності та, у свою чергу, кількості випускників шкіл. До цього слід додати низький рівень та безсистемність профорієнтації учнів щодо опанування професії і спеціальності, що призводить до суттєвих проблем із набором для навчання за професіями для промисловості.

2. Зменшення кількості населення працездатного віку, тобто старіння трудових ресурсів. За прогнозами демографів, у 2020 р. на одного працюючого пропадатиме 14 пенсіонерів.

3. Активізація трудової міграції, що становить форму економічних відносин, яка полягає у переливі трудових ресурсів і виражає процес перерозподілу трудових ресурсів між ланками господарства.

4. Підвищення рівня матеріального виробництва і, як наслідок, значне зростання попиту на кваліфікованих робітників і спеціалістів інженерних спеціальностей.

Поряд з існуванням у сфері дефіциту кадрів за деякими професіями на ринку праці виникла ситуація, коли випускники професійно-технічних і вищих навчальних закладів не можуть працевлаштуватися за обраною професією, бо на неї немає попиту. Істотною є також невідповідність потреби ринку праці у фахівцях з вищою освітою обсягам їх підготовки, оскільки зараз у системі вищої освіти орієнтуються передусім на необґрунтований попит молоді на певні модні спеціальності, а не на потреби економіки. Це призводить до випуску навчальними закладами фахівців з вищою освітою в обсязі, який більш як удвічі перевищує випуск робітничих кадрів, тим часом як серед працюючого населення спеціалісти становлять менше половини зайнятих [2]. Тобто виникнення проблеми дефіциту працівників пов'язано не стільки з впливом кваліфікованих робітників з виробничої сфери і зменшенням останнім часом обсягів підготовки кадрів робітничих професій, скільки з невідповідністю підготовки кадрів у професійно-технічних і вищих навчальних закладах потребам економіки у професійно-кваліфікаційному розрізі [3].

Дефіцит висококваліфікованих фахівців нині спостерігається в усіх галузях. За даними рекрутингових агенцій, із загальної кількості претендентів заявленим вимогам відповідають лише близько 10 % [4].

Експерти у сфері людських ресурсів досліджують ринок праці на основі даних щодо співвідношення кількості резюме та заявок на працю до кількості вакансій (таблиця).

Таблиця

#### Рейтинг професій, що користуються найбільшим попитом

Місце	Професія	Відсоток від кількості поданих заявок
1	менеджери з продажу	47,6
2	бухгалтери	46,5
3	аудитори	46,3
4	архітектори програмного забезпечення	45
5	інженери	44,8
6	технологи	42,2
7	проектувальники	40,7
8	торгові представники	35,4
9	супервайзери	33,2
10	мерчендайзери	32,5
11	секретарі	30,1

Однак також можна дослідити таку закономірність: співвідношення попиту і пропозиції прямо залежить від інфраструктури й розвитку економіки регіону. Існує ще одна закономірність: у державних службах зайнятості найбільший дефіцит зафіксований на різноманітні робітничі спеціальності, водночас у приватних кадрових агентствах найбільшим попитом користуються фахівці у сфері комп'ютерних технологій і менеджменту. Великий попит на програмістів, що пов'язано зі зростанням кількості компаній, які займаються розробками у сфері ІТ, і зростанням попиту компаній різних галузей у фахівцях, що здатні забезпечувати системи автоматизації праці (банки, державні служби). Не вистачає також інженерів та енергетиків. Розглянемо наочно рейтинг професій, що користуються найбільшим попитом, за даними кадрових агентств (рисунок).

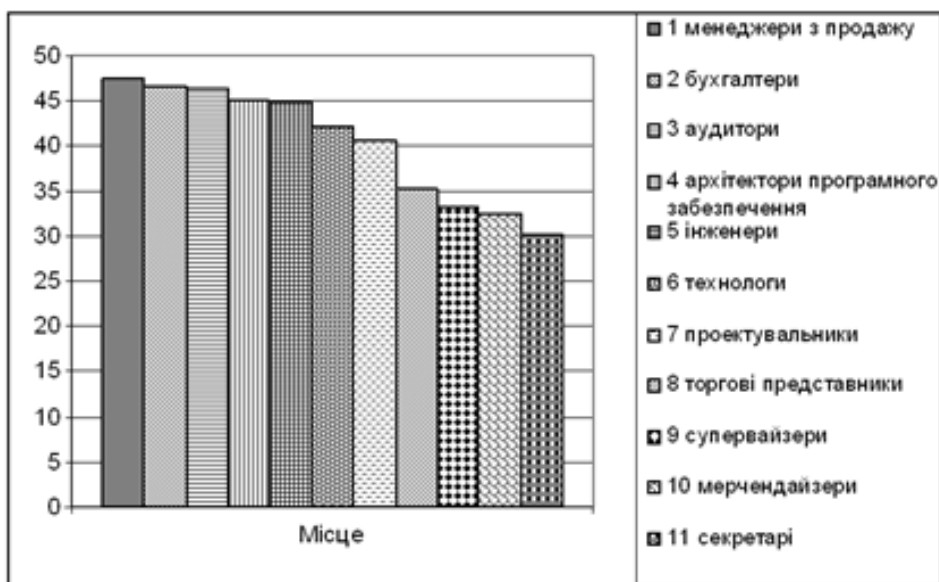


Рис. Рейтинг професій, які користуються попитом

Найбільшим попитом користуються менеджери з продажу, бухгалтери, аудитори, архітектори програмного забезпечення, інженери, технологи, проектувальники. Далі йдуть торгові представники, супервайзери, мерчендайзери, секретарі, офіс-менеджери, продавці, маркетологи, фахівці з PR, ІТ. Що стосується визначення найбільш дефіцитних професій у майбутньому, то, на думку експертів, найбільш перспективною буде професія інженера. Великим попитом користуватиметься і професія фармацевта та лікаря. Великий попит буде на професії, що пов'язані з телекомунікаціями і виробництвом. У виробничій галузі гострий дефіцит технічного персоналу (особливо інженерів та кваліфікованих робітників із інструментом) [5].

Усе зазначене вище свідчить про гостру необхідність вирішення проблем дефіциту кадрів за деякими професіями. Основними напрямками та заходами щодо регулювання цієї проблеми повинні стати:

1. Проведення регулярного моніторингу щодо попиту функціонування ринку праці за даними центру зайнятості і кадрових агентств.
2. Розроблення методики і забезпечення щорічного прогнозування професійно-кваліфікаційної структури кадрів та додаткової потреби в них за основними групами професій згідно з Державними класифікатором.
3. Організація на основі прогнозів профорієнтаційної роботи учнівської молоді з урахуванням потреб економіки для забезпечення обирання учнями професій, що є дефіцитними на ринку праці.
4. Уведення в дію механізму державного замовлення на підготовку фахівців у вищих навчальних закладах при урахуванні прогнозних обсягів виробництва за всіма сферами економіки.
5. Розвиток системи професійно-технічної освіти. Налагодження зв'язків з роботодавцями.

Наук. керівн. Лебединська О. С.

**Література:** 1. Головінов О. М. Людський капітал в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс] / Головінов О. М. – Режим доступу : <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/26987.html#introduction>. 2. Ринок праці України у 2007 році : аналіт.-стат. зб. – К. : Держ. центр зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, 2007. – 299 с. 3. Образование и человеческий капитал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.worldbank.org/ru/wbimo/dep/miross/chapter7.html>. 4. Косів Л. Як знайти персонал на підприємство / Л. Косів // Молодь і підприємництво : Всеукраїнський молодіжний журнал. – 2003. – № 7. – С. 34–38. 5. Програма економічного і соціального розвитку України на 2010 рік – Людські ресурси [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://kyivodpa.sta.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1117:-----2010-catid=28:2009-10-20-14-05-31&Itemid=129](http://kyivodpa.sta.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1117:-----2010-catid=28:2009-10-20-14-05-31&Itemid=129).

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ І ФОРМУЛЮВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ В УПРАВЛІННІ НОРМУВАННЯМ ПРАЦІ**

*Анотація. Розглянуто питання вирішення актуальних проблем управління нормуванням праці України в сучасних умовах. Виділено недоліки упровадження системи норм, розроблено пропозиції з підвищення ефективності управління норм праці.*

*Анотация. Рассматриваются вопросы решения актуальных проблем управления нормированием труда Украины в современных условиях. Выделены недостатки внедрения системы норм, разработаны предложения по повышению эффективности управления норм работы.*

*Annotation. The solution of the urgent issue of setting of norms of labour management in Ukraine in modern terms is discussed. The shortcomings of the system of norms introduction are selected, suggestions on the increase of efficiency of labour norms management are developed.*

*Ключові слова: нормування праці, організація праці, управління нормуванням праці, проблеми управління нормуванням праці, міра праці.*

Організація повинна бути динамічною, здатною до перетворень, що є головним фактором її успіху. Успішність заходів, які проводяться, багато в чому залежить від того, наскільки робітники були залучені у цей процес і наскільки якісні й прозорі цілі організаційних змін. Загальне бачення майбутнього дозволяє згуртуватися заради досягнення загальної мети, адже зміни не бувають доцільними, якщо робітник не буде бачити цілі, критерії їх досягнення і переваги нового стану.

Головною метою нормування, встановлення міри праці в ринкових умовах на кожному підприємстві є максимальне зменшення витрат виробництва за рахунок раціонального використання робочого часу, вивільнення його від непродуктивних втрат.

Серед дослідників, що займалися питанням удосконалення нормування праці, є: Ахумова А. В., Білоконенко В. І., Багрова І. В., Генкіна Б. М., Євтушенко О. Г. Упровадження норм на підприємстві є актуальною тематикою на даний момент.

Метою статті є виявлення проблем і формулювання пропозицій з управління нормуванням праці.

Міра праці – робочий час, який необхідно вкласти у виробництво конкретної продукції, роботи або її частини. Тому практичні завдання технічного нормування праці полягають у забезпеченні економії робочого часу та всемірного підвищення ефективності його використання на конкретних робочих місцях у виробничих умовах діючого підприємства.

Нормування праці у системі планової економіки розглядалося в якості одного із інструментів підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, удосконалення оплати праці і досягнення відповідності між мірою праці та мірою винагородження за працю. Галузеве управління у сфері нормування фактично припинило своє існування в період переходу до ринкової економіки. З приватизацією більшості підприємств діяльність органів, які в централізованому порядку забезпечували підприємства нормативно-методичною базою з організації праці, було паралізована [1]. Нормування стало справою самих підприємств, власники яких часто не бачили сенсу в забезпеченні належного рівня організації праці та додержанні типових норм.

Із поступовим наведенням порядку в економічному житті, укріпленні законодавчої бази, відносною стабілізацією ринку праці разом з поступовим удосконаленням системи фінансового обліку безпосередньо на підприємствах роботодавці були вимушені звернути увагу на стан організації та оплати праці зайнятих робітників. Сьогодні практично на кожному підприємстві у тій чи іншій формі існують проблеми недостатнього нормативно-методичного забезпечення й використання застарілих норм. Усе це змушує спеціалістів підприємств самостійно розробляти та випробувати нові нормативи трудових затрат. Проте галузева розрізненість, відсутність строго вивірених наукових методик, необхідної дослідницької бази, брак професійного досвіду у спеціалістів з нормування ставлять під сумнів якість норм, що таким чином одержують. Отже, проблема нормування праці на підприємствах повстала достатньо гостро. Виникло завдання не просто відродити й удосконалити існуючі інструменти нормування, але й якісно змінити його організацію, яка б врахувала нові економічні умови [1].



Серед основних проблем, що постають перед підприємцями у період глобалізації, економічних перетворень та кризи, центральне місце належить ефективності використання живої праці залучених до виробництва працівників. Сучасні ринкові процеси в економіці України потребують значних інвестицій для оновлення виробництва в усіх галузях господарства, але нова техніка зможе дати значне зростання ефективності суспільного виробництва тільки тоді, коли наявні умови використання трудового потенціалу будуть відповідними до можливостей та потреб техніки.

В умовах все ще низького рівня механізації, розповсюдження ручної праці робітник відіграє вирішальну роль у безпосередній зміні форми, якості, положення і стану предмета праці. Можливості виробництва значною мірою визначаються фізичними можливостями людини та раціональною організацією її трудового процесу.

Сучасне виробництво ґрунтується на глибокому поділі та кооперуванні праці, для нього характерна одночасна зайнятість великої кількості робітників та інших груп персоналу, результати діяльності яких складаються у сукупний продукт праці. І для того щоб цей складний процес ставав більш ефективним, усі його складові повинні втримуватись у певних пропорціях, побудованих на нормах праці.

Нині під нормуванням праці розуміють науковий метод вивчення процесу праці і встановлення на цих засадах науково обґрунтованої міри праці як необхідної та достатньої кількості і якості праці, що потребує виконання певної роботи, виготовлення конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва [2].

Великий вплив на стан у нормуванні праці роблять нові напрями у сфері організації виробництва: зміна й удосконалення методів планування, в тому числі використання новітніх методів моделювання виробничих ситуацій, систем забезпечення рішень та ін.; орієнтація на скорочення схованих витрат робочого часу, міжопераційних запасів, узагалі запасів сировини, матеріалів і комплектуючих деталей; широке впровадження системи організації виробництва за типом зворотного зв'язку; застосування методів групової технології, групових методів організації праці й ін.

Нормування праці – це становлення кількості та якості праці, необхідної для виконання конкретної роботи, виготовлення конкретної продукції у певних організаційно-технічних умовах виробництва.

Тому на сьогодні без управління неможливо обійтись. На підставі такого послідовного дослідження конкретної операції, її структури, методів виконання з'являється можливість розробки конкретних шляхів удосконалення та скорочення часу на виконання того чи іншого трудового елемента як кінцевий результат підвищення продуктивності праці.

Ґрунтовний аналіз системи впровадження норм і нормативів з праці дозволяє виділити ряд недоліків:

відсутність формального математичного визначення поняття "триїки чисел", тобто недостатній механізм формалізації й оперування такими поняттями;

уявлення про стохастичну природу всієї невизначеності, присутньої у процесах праці, не завжди є правомірним;

представлення інтервалу невизначеності лише трьома числами дозволяє враховувати лише граничні та центральне значення величин;

відсутність зручних процедур обчислень складних за структурою показників, що мають невизначеність у своїх параметрах;

відсутність можливості врахування невизначеності нечіткої природи в імовірнісних характеристиках певних трудових процесів, зокрема в обслуговуючому виробництві [2].

Отже, постає завдання вдосконалення концепції нормування витрат та результатів праці шляхом усунення зазначених недоліків в існуючій системі.

На підставі проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Для того щоб підприємство ефективно функціонувало, потрібно здійснювати планомірну роботу і планувати свою діяльність на наступні роки і за напрямками, наведеними в таблиці.

Таблиця

#### Пропозиції з підвищення ефективності управління норм праці

Пропозиція	Виконавець
1. Нормативно-дослідна робота з розробки нормативів праці	Цех дослідницького виробництва
2. Зниження трудомісткості продукції і робіт з розробки й обслуговування виробництва	Технічний відділ
3. Аналіз діючих норм затрат праці і їх перегляд	Відділ технічного контролю й експлуатації
4. Вивчення використання робочого часу (фотографія робочого часу, хронометраж та ін.)	Відділ нормування праці
5. Вивчення передового досвіду і поширення найбільш раціональних форм і прийомів роботи	Відділ організації праці та заробітної плати
6. Підготовка і підвищення кваліфікації спеціалістів з організації й нормування праці	Відділ організації праці та заробітної плати



Таким чином, з метою забезпечення ефективного управління нормуванням праці на підприємстві потрібно чітко формулювати і розробляти пропозиції в управлінні нормуванням праці; забезпечити розвиток і відновлення нормативної бази з праці; підвищити якість та розширити сфери застосування діючих норм праці; поліпшити підготовку кваліфікованих фахівців у галузі нормування.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Транченко Л. В. Оцінювання ефективності управління підприємством на основі універсальних нормативних графічних моделей / Л. В. Транченко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4. – С. 158–164. 2. Багрова І. В. Нормування праці : навчальний посібник / І. В. Багрова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с. 3. Ігумнов Б. Н. Автоматизовані системи проектування і нормування праці / Б. Н. Ігумнов. – Львів : Світ, 2000. – 210 с.

**Обуховська К. І.**

УДК 005.941:331.36

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто сутність, завдання, цілі та етапи створення корпоративного навчального центру на підприємстві. Виділено переваги та недоліки створення корпоративного навчального центру.*

*Анотация. Рассматриваются сущность, задачи, цели и этапы создания корпоративного учебного центра на предприятии. Выделены преимущества и недостатки создания корпоративного учебного центра.*

*Annotation. The article discusses the nature, objectives, goals and steps for creating a corporate training center at the company. The advantages and disadvantages of creating a corporate training center are highlighted.*

*Ключові слова: корпоративний навчальний центр, навчання, переваги, завдання, цілі, мета, мотив.*

Сучасні умови створення конкурентоспроможного підприємства спрямовують підприємців на розвиток стратегічного потенціалу підприємства, у якому головне місце займає трудовий потенціал. Навчання персоналу – це основа адаптації і розвитку, але й, у широкому змісті і основа виживання будь-якої системи функціонування в організації. Щоб підприємство могло процвітати на ринку в жорстких умовах конкурентної боротьби, його співробітникам необхідно активно займатися самоосвітою, переймати досвід колег, стежити за інноваційними діями лідерів ринку, тому на сьогоднішній день актуальним є створення корпоративного навчального центру.

Мета даної статті – визначення особливостей створення корпоративного навчального центру (КНЦ) на підприємствах.

Цю тему розглядали такі фахівці у сфері управління персоналом, як С. Шейн, І. Касаткіна, а також більш широко розглянута в книзі Самуеля Мелоуна "Корпоративний навчальний центр. Створення і керування"

Корпоративні навчальні центри створюються з метою:

- 1) задоволення визначених навчальних і ділових потреб;
- 2) підвищення продуктивності і рентабельності бізнесу шляхом збільшення ефективності працівників та їхніх здібностей адаптуватися до змін і технічного прогресу, а також шляхом забезпечення співробітників знаннями й навичками, необхідними для розширення їхніх повноважень;
- 3) створення культури навчання в організації.

Показниками успіху центру є: підвищення задоволеності від роботи й ефективності трудового процесу, зміцнення морального духу працівників, поліпшення обслуговування покупців, зростання продажів, підвищення якості праці, зниження витрат і збільшення прибутку [1].

Однак створення корпоративного навчального центру вимагає визначених капіталовкладень, потрібно шукати окремі приміщення, наймати штат викладачів, розробляти навчальні плани. На ринку на сьогоднішній день існує багато різних тренінгів і видів надання освітніх послуг для підприємства. Мінус у тому, що це дуже витратно, адже гарний тренінг коштує не менше 1 000 грн на людину, а якщо потрібно відправити 25 співробітників, оплатити їх навчання та командировочні, це не вигідно для підприємства.

Переваги та недоліки створення КНЦ наведено в таблиці.

## Переваги та недоліки створення корпоративного навчального центру

Переваги	Недоліки
персонал вчиться різними темпами і способами	відповідальність за навчання лежить на сторонніх людях, які не зацікавлені в покращенні ситуації на підприємстві
активна форма навчання	
сприяє підвищенню відповідальності людини за власне навчання	
допомагає людям навчитися тому, як навчатися	можлива необізнаність викладачів із специфікою проблем організації
стимулює самомотивацію і розсіює оману, начебто відвідування курсу еквівалентно витраченим зусиллям і отриманим результатам.	
використання електронного навчання	
повернення до різних розділів матеріалом, скільки разів скільки буде потрібно	
навчання на пряму	
підвищення морального духу колективу	значні витрати для організації
відновлення бази знань	
гнучкість	ризик несприйняття з боку держави
зниження часу на дорогу і витрат на проживання	
немає відриву від виробництва	можливість появи тиску з боку державних органів влади, лобювання інтересів певних посадових осіб
економія засобів	
мобільність	
нові ідеї	

Як видно з таблиці, існує безліч переваг для створення КНЦ, які значно перевищують недоліки.

Створення КНЦ – це, як правило, бажання йти в ногу з прогресом у сфері інформаційних технологій, сприяти підтримці духу організації, що навчається, а також забезпечувати продовження професійного утворення і безупинного навчання. Виділимо основні цілі, а також завдання центру.

Цілі і завдання КНЦ:

- 1) забезпечення процесів реорганізації, зростання компанії в період інтенсивного розвитку;
- 2) акумуляція корпоративних знань (керування знаннями, з одного боку, затрудняє для конкурентів можливість копіювати успішний досвід, з іншого – зменшує залежність компанії від конкретних співробітників носіїв технології продажів, знижує втрати, пов'язані з їхнім можливим переходом на інше місце роботи);
- 3) підвищення прибутковості компанії за рахунок ефективності роботи її співробітників;
- 4) створення і підтримка позитивного іміджу компанії, в тому числі і як роботодавця;
- 5) розвиток корпоративної культури;
- 6) розробка і впровадження системи навчання та розвитку персоналу;
- 7) оптимізація витрат на навчання і підвищення ефективності навчальних програм [2].

Існує безліч методів навчання персоналу. Серед усіх методів навчання персоналу виділяють дві великі групи:

1) навчання на робочому місці: виробничий інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, наставництво-супервізія, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах;

2) навчання зовні робочого місця, або позазавробниче: лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання [3].

У сучасній практиці підготовки керівних кадрів в Україні та закордоном найбільш поширеними є такі активні методи навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, case-study (аналіз конкретних практичних ситуацій), ділові і рольові ігри [4].

Останнім часом усе більш очевидна тенденція орієнтації не на викладача, а на студента і його самопідготовку, тому пропонується використання в корпоративному центрі різних засобів передачі інформації – аудіо- і відеоапаратури, CD/DVD, Інтернету й електронної пошти, що при формуванні навичок роботи з ними також сприяють розвитку нових умінь у персоналу. Електронне навчання спрямоване на спільну роботу, здійснювану при інтерактивній допомозі наставників і викладачів.

Використовуючи сучасну технологію, КНЦ ознайомлює учнів з останніми розробками у сфері інформаційних технологій.

У сучасних соціально-економічних умовах, коли зміна ідей, знань і технологій відбувається швидше, ніж зміна людського покоління, запасу колись разово придбаних професійних знань, яке б якісним не було отримане навчання, вистачає лише на п'ять, максимум на десять років. Інженери, бухгалтери, технічні й інші фахівці прекрасно усвідомлюють: щоб встигати адаптуватися до середовища, що швидко змінюється, необхідно починати конструктивні дії й оновлювати наявну базу знань. Це розуміють сьогодні і багато професійних інститутів, у тому числі у сфері бухгалте-



рії, інженерної справи та управління персоналом, і тому жадають від своїх членів щорічного удосконалення навичок. Електронне ж навчання полегшує особистісне зростання і професійний розвиток у сучасних умовах [1].

На курсах КНЦ кожному надається можливість зосередити свої зусилля саме на тих сферах знань і навичок, у яких він хотів би удосконалюватися, а також запобігти страху відставання старшого покоління від молодшого, більш розвиненого, оскільки вони мають незначні погіршення в пам'яті.

КНЦ надає технічні засоби для безупинного навчання поза залежністю від віку, а також дає шанси для особистісного розвитку, нерідко, для кар'єрного зростання.

Процес створення КНЦ проходить ряд етапів (рисунок).

Етап 1	→	визначення місії розвитку підприємства
Етап 2	→	визначення мети навчання
Етап 3	→	розрахунок ефективності створення КНЦ
Етап 4	→	формування корпоративного духу
Етап 5	→	обґрунтування методів навчання
Етап 6	→	визначення необхідної чисельності персоналу УЦ, складання штатного розкладу
Етап 7	→	складання кошторису первісних інвестицій

Рис. Етапи створення корпоративного центру

На основі цього можна зазначити, що головним у створенні корпоративного центру є, в першу чергу, формування місії розвитку підприємства, а потім шляхів її досягнення. Ці етапи взаємопов'язані і повинні вирішуватись комплексно для досягнення ефективного результату.

Отже, створення навчального центру є необхідною вимогою сьогодення для того, щоб не відставати від прогресу і розвитку науки. Це забезпечить конкурентоспроможність кожної організації, яка буде навчатися в ньому, і зростання позитивного іміджу нашого підприємства на ринку. Такий центр буде зорієнтований на конкретні проблеми, розглядатиме діяльність організацій у динаміці, а отже, комплексно підходитиме до формування високого рівня інтелектуального капіталу підприємства.

Крім того, корпоративний центр виступатиме накопичувачем досвіду успішних організацій та обміну між підприємствами.

Наук. керівн. Писаревська Г. І.

**Література:** 1. Самуэль А. Мэлоун. Корпоративный учебный центр. Создание и управление. – Мн., 208 с. 2. Касагкина И. А. Создание корпоративного учебного центра [Электронный ресурс] / И. А. Касагкина. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=535>. 3. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академ. видав., 2003. – 464 с. 4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 530 с.

**Ульянова Н. В.**

УДК 334.722(477)

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ

*Анотація. Проаналізовано стан розвитку зарубіжного малого та середнього бізнесу, відображено перешкоди його нормальному функціонуванню та розвитку в Україні та запропоновано шляхи усунення проблем, що виникають.*

*Анотация. Проанализировано состояние развития зарубежного малого и среднего бизнеса, отображены препятствия его нормальному функционированию и развитию в Украине и предложены пути устранения возникающих проблем.*

© Ульянова Н. В., 2011



*Annotation. Development of foreign small and middle business status is analysed, its normal functioning and development in Ukraine, and the ways of removal of arising problems are offered.*

*Ключові слова: бізнес, криза, економічний розвиток, суб'єкти господарювання.*

Важливим напрямом економічних реформ в Україні є створення сприятливого середовища для формування й функціонування суб'єктів малого та середнього підприємництва, які є одним з дійових засобів розв'язання першочергових соціально-економічних проблем. Серед них можна назвати: забезпечення насиченості ринку товарами та послугами; створення конкурентного середовища; істотне поповнення місцевих бюджетів; створення додаткових робочих місць. В останні 10 – 15 років малі і середні підприємства стали залучати до себе усе більш пильну увагу як дослідників, учених-економістів, так і політиків у різних країнах. Усе більш широке визнання одержує здатність підприємств малого і середнього бізнесу вносити істотний вклад у вирішення проблем зайнятості й підвищення конкурентоспроможності цільних галузей. У зв'язку з цим підсилюється інтерес як до вивчення малих фірм, особливостей керування малим бізнесом, так і до аналізу тенденцій зміни стану даного сектору економіки і формується потреба у відповідній інформації.

Метою дослідження є аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку малого і середнього бізнесу.

Як видно із самого визначення, малий бізнес – це підприємницька діяльність, що здійснюється суб'єктами ринкової економіки при певних установлених законами, державними органами або іншими представницькими організаціями критеріях, які визначають сутність цього поняття [1].

У Великобританії віднесення підприємств до суб'єктів малого бізнесу засноване на даних обороту і чисельності зайнятих (різних по галузях економіки). До найдрібніших належать фірми з числом зайнятих від 1 до 25 осіб, до дрібних – від 25 до 99. При цьому в обробній промисловості малими вважаються фірми із зайнятістю нижче за 200 осіб, у той час як у торгівлі це підприємство з річним оборотом менше за 400 тис [2].

У Франції малими вважаються підприємства, на яких чисельність зайнятих не перевищує 500 осіб і річний оборот до стягування податків, оцінений на момент закриття підсумкового балансу, нижче за 200 млн франків. Причому в різних галузях економіки розмір фірми оцінюється по-різному. Якщо в сільському господарстві і харчовій промисловості фірми із зайнятістю понад 200 осіб вважаються великими, то в галузі виробництва обладнання поріг чисельності становить 500 осіб [2].

У Швеції система віднесення підприємств до малих ґрунтується на французькій, але там діють ще і такі показники, як: стадії зростання, галузева приналежність, географічна сфера діяльності, специфічні характеристики власників та керівників, типи проблем, що характерні для підприємства [2].

У Німеччині певне поняття про малий бізнес відсутнє, але відповідно до класифікації федерального міністерства господарства до дрібних відносять фірми з числом зайнятих до 49 осіб і щорічним оборотом менше за 1 млн марок. Дрібні і середні фірми – це фірми, якими керують юридично самостійні власники, що безпосередньо беруть участь у виробництві, які повністю беруть на себе економічний ризик і фінансують свою діяльність, як правило, без залучення кредитних коштів [2].

У Сполучених Штатах Америки федеральним законом про малий бізнес установлено, що мала фірма – це фірма, що має одного або декількох власників, з числом зайнятих не більше 500 осіб, величиною активів не більше \$ 5 000 000 і річним прибутком не понад \$ 2 000 000 [3].

Зарубіжний і вітчизняний досвід розвитку малого бізнесу вказують на такі його переваги: більш швидка адаптація до місцевих умов господарювання; велика незалежність дій суб'єктів малого бізнесу; гнучкість у прийнятті і виконанні рішень, що приймаються; відносно невисокі витрати, особливо витрати на управління; велика можливість для індивідуума реалізувати свої ідеї, виявити свої здібності; більш низька потреба в капіталі та ін. Власники малих підприємств більш схильні до заощаджень і інвестування, у них завжди високий рівень бажання в досягненні успіху, що позитивно загалом позначається на діяльності підприємства. Суб'єкти малого бізнесу краще знають рівень попиту на місцевих (локальних) ринках, вони дають кошти для існування більшій кількості людей, ніж великі підприємства, тим самим сприяють підготовці професійних працівників. Малі підприємства порівняно з великими в окремих країнах займають домінуюче положення як за числом, так і за питомою вагою у виробництві товарів, виконанні робіт, наданні послуг [4].

У той же час суб'єктам малого бізнесу властиві і певні недоліки, серед яких потрібно виділити найістотніші: більш високий рівень ризику, тому висока міра нестійкості положення на ринку; залежність від великих компаній; недоліки в управлінні справою; слаба компетентність керівників; підвищена чутливість до змін умов господарювання; труднощі в залученні додаткових фінансових коштів і отриманні кредитів тощо. Звичайно недоліки і невдачі суб'єктів малого бізнесу пов'язані як з внутрішніми, так і із зовнішніми причинами, а також з умовами формування [3].

Як показує досвід, головними причинами невдач діяльності малих підприємств частіше за все називають: некомпетентність; незбалансований досвід; нестача досвіду в комерції, фінансах, постачанні, виробництві, вмінні заводити і підтримувати ділові зв'язки контакти.

В умовах перехідної економіки України, що знаходиться на початковому етапі розвитку ринкових відносин, саме створення й енергійний розвиток сектору малого підприємництва повинні стати основою соціальної реструктуризації суспільства, що забезпечує підготовку населення і перехід усього господарства країни у світ ринкової економіки.

Отже, першочерговими кроками на шляху розвитку і стабілізації українського малого та середнього бізнесу автором запропоновано таке:

істотне скорочення кількості податків та зменшення податкового навантаження;  
надійний захист приватної та інтелектуальної власності;



установлення відповідальності для посадових осіб державних органів влади за їх неправомірні дії, спрямовані на негативний вплив на бізнес;

об'єднання всіх соціальних внесків у єдиний загальнообов'язковий, а також запровадження приватних пенсійних фондів на протиположний державному.

Здійснення цих заходів приведе не лише до покращення становища й розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, а й стане невід'ємною часткою антикризової політики, що забезпечить Україні швидкий, дієвий і позитивний результат в усіх сферах економіки.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є аналіз зарубіжного досвіду малого та середнього підприємництва і розроблення рекомендації щодо розвитку українського малого та середнього бізнесу.

*Наук. керівн. Семенченко А. В.*

**Література:** 1. Волкова О. И. Экономика предприятия : учебник / О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 234 с. 2. Лапуста М. Г. Малое предпринимательство / М. Г. Лапуста, Ю. Л. Старостин. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 132 с. 3. Кирпот О. Високонцентроване суспільне виробництво – основа малого підприємництва / О. Кирпот // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 2000. – № 2. – 345 с. 4. Дуб Л. Питання розвитку малого бізнесу в Україні / Л. Дуб // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 2000. – № 2. – 232 с. 5. Єфименко Т. Напрямки розвитку податкового потенціалу малого підприємництва / Т. Єфименко // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 2001. – № 3. – 148 с.

---

**Щоткіна О. В.**

УДК 331.56(477)

Студент 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **СТАН БЕЗРОБІТТЯ В УКРАЇНІ В ПІСЛЯКРИЗОВИЙ ПЕРІОД**

*Анотація. Розглянуто проблеми безробіття, нинішній стан зайнятості працездатного населення України, а також шляхи регулювання та методи вирішення цього питання.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы безработицы, нынешнее состояние занятости трудоспособного населения Украины, а также пути регулирования и методы решения этого вопроса.*

*Annotation. The problems of unemployment, the current state of employment of able-bodied population of Ukraine, as well as ways to control and methods of solving this question are considered.*

*Ключові слова: безробіття, криза, працездатне населення, методи боротьби, економічний спад.*

Питання про безробіття працездатного населення для української економіки набуває особливого значення. У даний період розвитку української економіки для розвитку безробіття є всі необхідні умови: економіка ослаблена кризою минулих років, а ринок праці не розвивається. Стан ситуації помітно погіршився в останні декілька років. Для порівняння, за даними Державного комітету статистики України: в кризовий період (2009 рік) безробітних нараховувалося близько 531,6 тис. осіб, на даний момент (2010 рік) – 526,7 тис. осіб, тоді як декілька років тому (2007 рік) статистика становила 513,6 тис. осіб. Різко загострилася конкуренція між безробітними за робоче місце і роботодавця уже ставить умови, яким необхідно відповідати. Тому безробіття є центральною соціально-економічною проблемою сучасної економіки.

Дана тема є все ще актуальною, оскільки стан зайнятості населення в Україні не покращився, навіть не стабілізувався.

Метою даної статті є дослідження проблеми безробіття в Україні та його значення для конкурентоспроможного розвитку країни.

Проблема безробіття обумовлена тим, що в даний час в Україні йде процес активного формування ринкової соціально орієнтованої економіки, у зв'язку з чим зростає потреба суспільства в нових фахівцях сфери управління, виробничих робітниках, працівниках сфери торгівлі та обслуговування. Разом з цим з'являються такі соціально-економічні наслідки ринку, як безробіття та зниження рівня доходів населення, які стали неминучою реальністю.

---

© Щоткіна О. В., 2011

Проаналізувавши вивчену інформацію, можна вникнути в суть безробіття і зрозуміти, що трудові ресурси України використовуються не повністю й не раціонально, економічна система працює неефективно і тому не досягає меж своїх можливостей. Наслідки безробіття не проходять безслідно ні для якого "прошарку" суспільства, але найбільш важким тягарем вони лягають на середній і низький рівні населення країни та, у свою чергу, завдають величезних збитків життєвим потребам і суспільним цінностям людей. Таким чином, високий рівень безробіття є однією з головних проблем нашого сучасного суспільства і незаперечним прикладом нестабільності економіки країни.

Безробіття – соціально-економічна ситуація, при якій частина активного, працездатного населення не може знайти роботу, яку ці люди здатні виконати. Обумовлена перевищенням кількості людей, які бажають знайти роботу, над кількістю наявних робочих місць, що відповідають профілю і кваліфікації претендентів на ці місця [1].

Згідно зі ст. 2 "Безробітні" Закону України "Про зайнятість населення" безробітними визнаються працездатні громадяни працездатного віку, які через відсутність роботи не мають заробітку або інших передбачених законодавством доходів і зареєстровані у державній службі зайнятості як такі, що шукають роботу, готові та здатні приступити до підходящої роботи. Безробітними визнаються також інваліди, які не досягли пенсійного віку, не працюють та зареєстровані як такі, що шукають роботу [2].

Зареєстроване безробіття у 2010 році подано в таблиці [3].

Таблиця

**Рівень зареєстрованого безробіття в Україні**

Місяць	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб			Середній розмір допомоги на місяць, грн
	усього, тис. осіб	з них отримують допомогу у зв'язку з безробіттям, тис. осіб	у % до населення працездатного віку	
Січень	526,7	413,3	1,9	662,29
Лютий	530,3	411,1	1,9	666,60
Березень	505,2	379,9	1,8	656,49
Квітень	455	331,6	1,6	660,93
Травень	419,4	307,8	1,5	663,76
Червень	398,7	291,3	1,4	691,69
Липень	396,8	289,6	1,4	735,51
Серпень	396,4	283,6	1,4	742,73
Вересень	408,1	279,5	1,5	739,03
Жовтень	400,7	275,9	1,4	778,23
Листопад	449,7	321,5	1,6	776,28

З таблиці видно, що рівень безробіття коливається з місяця в місяць і не можна точно розрахувати наступний крок, куди "вверх" чи "вниз" переміститься значення показника, який необхідно стабілізувати для впевненого розвитку та подолання кризових наслідків.

Безробіття не може бути доцільним ні в економічному, ні в соціальному плані, оскільки його величина створює цілий комплекс проблем: скорочується купівельна спроможність населення, бюджет втрачає платників податків, підприємства – персонал, зростає небезпека соціальної напруги, додаткові витрати на підтримку безробітних.

Різні економісти пропонували свої варіанти для зменшення рівня безробіття. Наприклад, кейнсіанці вважали, що саморегульовальна економіка не може перебороти безробіття. Рівень зайнятості залежить від так званого "ефективного попиту" (спрощено – рівня споживання та інвестицій). Недоспоживання виражається в тому, що в міру підвищення доходів у споживача через психологічні фактори "схильність до заощадження" перевищує "спонукання до інвестицій", що сприяє спаду виробництва і безробіття. Таким чином, кейнсіанці, показавши неминучість кризи саморегульовальної економіки, указували на необхідність державного економічного впливу для досягнення повної зайнятості [4].

Методами боротьби з безробіттям можуть стати такі, як: стимулювання зростання експорту – це може привести до зростання обсягів виробництва і, відповідно, зайнятості на них); підтримка і заохочення інвестицій у реконструкцію підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції; економічне стимулювання зайнятості; створення рекрутингових агентств, що пропонують роботу; упровадження пільгового оподаткування підприємств, що дає змогу створювати нові робочі місця; створення центрів навчання людей тих професій, шанси на зайнятість у яких найбільш високі; скасування адміністративних перешкод для переїзду з одного населеного пункту в інший, а також безліч інших, які б допомогли подолати цю проблему і вивести Україну з економічної та соціальної кризи.



Таким чином, аналіз цього питання показав, що проблема безробіття є ключовим питанням у ринковій економіці. Не вирішивши це питання, не можливо налагодити ефективну діяльність економіки. Особливо гостро проблема безробіття стоїть зараз перед Україною, що не дивно, оскільки економіка країни знаходиться на шляху виходу з кризи. Величезний економічний спад, розваливши промисловість, не міг не торкнутися ринку праці, і щоб виправити становище, необхідно приймати радикальні заходи з їх вирішення.

На сьогодні перед українською економікою стає важливе завдання – прийняття податкового кодексу та кодексу законів про працю. Будемо сподіватися, що Україна подолає перешкоди на її шляху і почнеться повне "оздоровлення" економіки країни, яка приведе до європейського рівня розвитку. Але після перемоги кризового стану та відновлення усіх ресурсів необхідно буде підтримувати цей стан, а також розвивати його, щоб не повторилася нинішня ситуація.

Таким чином, щоб уникнути наслідків безробіття, треба активно розвивати ринок праці, який при належному вкладі в нього фінансових та інтелектуальних інвестицій допоможе стабілізувати економіку України.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Библиотека словарей [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.slovarnik.ru/html-economica/b/bezrabotica.html>. 2. Про зайнятість населення : Закон України від 1 січня 2000 року № 803-XII // Урядовий кур'єр. – 2009. – 13 січня. – № 3. 3. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. 4. Казаков А. П. Экономика : курс лекций / А. П. Казаков, Н. В. Минаева. – М., 1998.

---

**Касьян А. В.**

УДК 005.32:331.101.3

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК СРЕДСТВО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

*Аннотация. Рассмотрены практический опыт и обоснование целесообразности стимулирования персонала для повышения эффективности использования трудового потенциала.*

*Анотація. Розглянуто практичний досвід і обґрунтування доцільності стимулювання персоналу для підвищення ефективності використання трудового потенціалу.*

*Annotation. Practical experience and ground of expedience of stimulation of personnel is considered for the increase of efficiency of the use of labour potential.*

*Ключевые слова: персонал, стимулирование персонала, формы стимулирования персонала, эффективность.*

Успех рыночных преобразований во многом определяется ролью человека, его трудовыми способностями и возможностями их реализации. В связи с этим темпы становления новой системы хозяйствования в украинской экономике зависят не только от наличия природных богатств, но и от того, насколько развит, востребован и активно реализуется ее трудовой потенциал с учетом его расширенного воспроизводства.

Изучением трудового потенциала занимались такие авторы, как: Гринева В. Н., Анненкова Е. В., Горелов Н. А., Шаталова Н. И., Ястремская Е. Н. [1 – 5].

Целью данного исследования является рассмотрение стимулирования персонала как средства повышения эффективности использования трудового потенциала.

---

© Касьян А. В., 2011

В современных условиях коренным образом изменились главные факторы экономического роста. Если раньше промышленность развивалась в основном за счет расширенного вовлечения в производство трудовых, материальных, энергетических ресурсов, то теперь решение многих производственных задач стало возможным только на основе повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, но с применением новых методов и средств, то есть с помощью всего того, что составляет производственный потенциал предприятия. Особое место в структуре производственного потенциала занимает трудовой потенциал. Опыт развития производственной сферы показывает, что применительно к отраслевой структуре экономическая категория "трудовой потенциал" приобретает индивидуальные особенности и функции.

Но, тем не менее, несмотря на сложность повышения эффективности использования трудового потенциала, все же рассмотрим усовершенствованную систему стимулирования персонала на примере ОАО "Агротехника", которая, по мнению автора, способствует повышению эффективности использования трудового потенциала. Данное предприятие специализируется на производстве вентиляционных и охладительных промышленных установок, потребителями которых являются сельскохозяйственные фирмы, промышленные предприятия, торговые фирмы, а также складские хозяйства.

Стимулирование персонала на ОАО "Агротехника" целесообразно проводить в предоставлении сотрудникам большей свободы в принятии решений, информировании о важных событиях и стратегических направлениях деятельности.

Формы стимулирования персонала делятся на 4 группы:

1) общее материальное вознаграждение рассматривается как база для каждого подраздела и условий работы. Оклад (удержание или ставка заработной платы) составляет, как правило, от 40 до 70 % общего размера вознаграждения работника. Второй уровень – надбавки, доплаты, дополнительные выплаты, премии, комиссионные вознаграждения;

2) компенсации – специфический набор инструментов стимулирования работников. Предприятие предоставляет работнику реальные и предусмотренные затраты, которые связаны с передвижением (транспорт, наем помещений, питание), а также социальные выплаты и льготы (на обучение детей, проведение праздников, отпусков и др.);

3) нематериальное стимулирование представляет собой классические формы мотивации сотрудников за исключением материального стимулирования (признательность, награды, поощрение, новый вид работы, досрочное продвижение), а также игры, конкурсы и программы общего и специального обучения;

4) смешанное стимулирование – комбинирование материальных и нематериальных форм, что является необходимым приложением к общему стимулированию и компенсациям. Разнообразные приемы побуждения работников (призы, подарки, пенсионные и страховые программы) направленные на укрепления лояльности работников сегодня и увеличение продолжительности их активной работы в будущем [5].

Итак, должны быть сильные стимулы, которые побуждают персонал искать новое, экспериментировать, стремиться к достижению общих целей предприятия. Такие стимулы рекомендованы руководству предприятий создавать в каждой сфере жизни коллектива: материальной, нравственно-психологической, организационной. Каждый сотрудник, который стремится найти и предложить что-то новое в деятельности предприятия, должен поощряться премиями, продвигаться на должности. Также должен быть организован процесс коллективного обсуждения наиболее значащих проблем, поиска их решения с привлечением руководства, аналитиков, ученых с опиранием на опыт успешных предприятия.

Таким образом, научным результатом данного исследования является обоснование роли стимулирования персонала в повышении эффективности использования трудового потенциала.

Перспективой дальнейших научных исследований в данном направлении является разработка программ повышения эффективности использования трудового потенциала.

*Научн. рук. Мишина С. В.*

---

**Литература:** 1. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова ; [ за ред. В. М. Гриньової]. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с. 2. Анненкова Е. В. Инновационные подходы к стратегическому управлению трудовым потенциалом / Е. В. Анненкова, А. Д. Олейник // Вчені записки : наук. журнал. – Х. : ХІУ, 2003. – Вип. 9. – С. 90–94. 3. Горелов Н. А. Экономика трудовых ресурсов : учебное пособие / Н. А. Горелов. – М. : Высшая школа, 1989. – 208 с. 4. Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника : учебное пособие / Н. И. Шаталова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 400 с. 5. Ястремская Е. Н. Повышение эффективности мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / Е. Н. Ястремская, А. С. Попов // Економіка розвитку. – 2004. – № 1(29). – С. 71–74.

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **БЮДЖЕТНАЯ ПОЛИТИКА В УКРАИНЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Аннотація. Проаналізовано якість бюджетної політики України; систематизовано проблеми та напрями подальшого розвитку.*

*Анотация. Проанализовано качество бюджетной политики Украины; систематизованы проблемы та напрями подальшого розвитку.*

*Annotation. The quality of fiscal policy in Ukraine, the problems and ways for its further development are analyzed.*

*Ключевые слова: бюджет, государство, бюджетная политика, налоговая политика.*

Бюджет как финансовый план государства формируется под влиянием бюджетной и налоговой политики. В Украине последняя формировалась в условиях чрезвычайно жесткого экономического кризиса, что не могло не сказаться на характере перемен. С одной стороны, постоянной была проблема мобилизации средств в бюджет для выполнения государством своих функций и обязательств, а с другой — объективным непрерывный процесс потери одних источников финансовых поступлений в бюджет и поиска, в связи с этим, других, более соответствующих новой системе хозяйствования. Это постоянно обостряло проблему дефицита бюджета и методов его финансирования. Кроме того, среди принципиально новых условий появились те из них, которые связаны с низкой финансовой и управленческой дисциплиной, тенезацией экономики, неэффективностью отдельных видов расходов, расточительством [1].

Украина пережила проблемы наполнения бюджета деньгами, уклонения от наполнения бюджета посредством взаимозачетов, невыполнения большинства принятых годовых бюджетов, реструктуризации долгов как способа улучшения финансового состояния предприятий и их расчетов с бюджетом. Со временем, благодаря трансформации бюджетной и налоговой систем, некоторые из этих явлений отошли в прошлое, а некоторые изменили свой характер, хотя так и остались полностью не разрешенными. Однако проблемы массового уклонения от налогов, потери доходов бюджета от налоговых льгот, роста внешней задолженности остаются актуальными и по сей день [2].

Целью данного исследования является систематизация проблем и перспектив развития бюджетной политики в Украине.

Несмотря на значительные противоречия реформ, в определенной своей части содержание налоговой системы соответствует требованиям, сложившимся в мировой практике. Так, основу налоговой системы Украины формируют налоги, составляющие ядро налоговых систем развитых западноевропейских стран, — налог на доходы физических лиц, налог на прибыль предприятий, налог на добавленную стоимость, акцизный сбор и таможенная пошлина. Эти налоги обеспечивали две трети поступлений в сводный бюджет 2003 года. Законы, которыми регулируется взимание большинства из этих налогов, разработаны с учетом норм западноевропейского налогового права.

В то же время налоговая система Украины характеризуется рядом особенностей, которые отличают ее от налоговых систем развитых стран. К ним, по мнению автора, относятся:

- 1) стандартная и упрощенная подсистемы налогообложения, которые нарушают целостность налоговой системы;
- 2) вследствие масштабного уклонения от уплаты налогов и наличие налоговых льгот значительная неравномерность распределения налогового бремени;
- 3) высокий уровень налоговой задолженности;
- 4) справедливость, эффективность, стабильность и административность, простота и экономичность, що соответствуют налоговой системе Украины.

Следует отметить, что и налоговая, и бюджетная системы критиковались и будут подвергаться критике впредь, поскольку в их основу должны быть заложены механизмы преодоления серьезных общественных и личных противоречий. Но идеальное решение этих вопросов практически невозможно, особенно с учетом того, что экономика в каждый отдельный период находится на разной стадии своего развития, в зависимости от которого изменяется содержание и налоговой, и бюджетной политик. Часто это приводит к нарушению даже отдельных общепризнанных принципов фискальной политики [3].

Сейчас можем утверждать, что главные проблемы этапа становления бюджетной и налоговой систем Украины и выполнения задач финансовой стабилизации по выходу экономики из кризиса в целом были разрешены, поскольку инфляция как основной показатель финансовой нестабильности вошла сегодня в рамки контролируемости. Но следует отметить, что экономика Украины, как и любой другой страны, по тем или иным причинам может оказываться под угрозой роста инфляции и финансовой нестабильности. Поэтому эти вопросы должны постоянно находиться в центре внимания экономического блока правительства и Национального банка. Наряду с решением проблемы налоговых льгот и стимулирования экономического роста не менее важна амортизационная политика, регламентирующая процесс распределения авансированных капитальных затрат, которые уменьшают облагаемую налогом часть дохода. Амортизационные средства не просто становятся мощным источником финансирования капиталовложений (иногда более 70 %), но и могут быть фактором ускоренного обновления основных средств. Однако эта проблема в Украине остается нерешенной [4].

Систематизация проблем развития бюджетной политики в Украине позволила автору определить основные направления ее усовершенствования. Среди них:

- 1) решение проблемы налоговых льгот;
- 2) стимулирование экономического роста;
- 3) амортизационная политика.

Таким образом, научным результатом данного исследования является систематизация проблем и направлений дальнейшего развития бюджетной политики в Украине.

Не менее важным для обеспечения экономического роста в перспективе является решение проблемы ренты и рентных отношений в Украине. Государство, по мнению автора, теряет контроль над рентой и, следовательно, важный ресурс для развития. Эти проблемы, как и ряд других, могут стать предметом дальнейших исследований.

*Научн. рук. Семенченко А. В.*

**Литература:** 1. Адміністративне управління трудовим потенціалом : навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новикова, М. М. Салун, О. М. Красносова ; за ред. В. М. Гриньової. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.  
2. Буряк Л. Д. Финансовый менеджмент в малом бизнесе / Л. Д. Буряк. – К. : КНЭУ, 2004. – 256 с.  
3. Гончаров В. В. Современный финансовый менеджмент / В. В. Гончаров. – М., 2006. – С. 56. 4. Коваленко Л. О. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремнёва. – К., 2008. – 324 с.  
5. Ястремская Е. Н. Повышение эффективности мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия / Е. Н. Ястремская, А. С. Попов // Економіка розвитку. – 2004. – № 1(29). – С. 65–68.

УДК 331.101.3

**Ющенко Р. О.**

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ЗНАЧЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Розглянуто сутність системи мотивації персоналу, уточнено її складові.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность системы мотивации персонала, уточнены ее составляющие.*

*Annotation. The essence of the motivation system of staff is considered, its components are specified.*

*Ключові слова: система мотивації, персонал, оплата праці, ротація персоналу.*

Формування в Україні сучасних ринкових відносин вимагає відповідного розвитку системи управління організації. Висока мотивація персоналу – це найважливіша умова успіху кожного підприємства та організації. Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, які займаються управлінням, до вивчення причин, що примушують людей працювати з повною віддачею сил на користь організації. І хоча не можна стверджувати, що результати і поведінка працівників визначаються тільки їх мотивацією, все ж значення мотивації дуже велике.

Актуальність даної теми полягає в тому, що на сьогоднішній день мотивація трудової діяльності працівників займає головне місце в системі внутрішньофірмового управління, оскільки керівникам необхідно знати і вміти використовувати мотивуючі чинники для підвищення самовіддачі працівників і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Метою даного дослідження є уточнення сутності та змісту системи мотивації працівників

Проблеми, пов'язані з удосконаленням системи мотивації праці робітників, висвітлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Д. П. Богині, П. В. Журавльової,



О. В. Крушельницької, А. А. Мазаракі, В. П. Нестерчука, Л. О. Омелянович, Л. А. Полянської, А. А. Садекова, А. К. Саакяна та ін.

Незважаючи на багатомісячні науково-методичні вивчення і розробки системи мотивації, на сьогодні й досі немає такої системи мотивації праці, яка б відповідала сучасним вимогам науки та практики господарювання.

Вчені І. Тимошенко і А. Соснін дали сучасне визначення мотивації як сукупності рушійних сил, які спонукали людину до здійснення певних дій. Мотивація визначає межі і форми діяльності, також її направленість, орієнтацію на досягнення поставлених цілей [1, с. 47].

Мотивація персоналу – це процес формування в людей мотивів високоефективної трудової діяльності. Інакше кажучи, це процес дії одних людей на інших, у результаті якого в останніх з'являється бажання, внутрішнє спонукання працювати краще і результативніше. Безумовно, у процесі такої дії повинні враховуватися індивідуальні особливості співробітників, специфіка ситуації, організаційної культури підприємства, зміст самої діяльності, умови оплати праці та інші обставини.

Система мотивації праці персоналу є цілісним, взаємопов'язаним і взаємообумовленим механізмом, існування якого вимагає узгодження різних інтересів найманих працівників та власників. Тобто якщо вони мають спільні інтереси, то механізм буде існувати. Насамперед, необхідно, щоб найманий працівник не тільки усвідомлював основні цілі організації і прагнув її досягнення.

Головною проблемою для формування ефективної і цілісної системи мотивації є визначення ряду таких передумов: насамперед, це чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами управління; якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб; достатність фінансових ресурсів для надання винагород; професійно-підготовлені вищі менеджери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці.

При розробці системи мотивації необхідно визначити основний її напрям і обов'язково поєднати її зі стратегічними завданнями організації. Проблемою сучасних організацій та підприємств є те, що систему мотивації розробляють на постійне її використання, в цьому випадку рано чи пізно вона неминуче перетворюється на звичайну систему заохочень. Система заохочень включає в себе отримання матеріальних коштів уже за досягнуті результати, в той час як система мотивації покликана спонукати до досягнення поставлених цілей і завдань, вирішенню складних завдань.

На кожному підприємстві система мотивації повинна систематично оновлюватися й доповнюватися, виходячи з політичного і соціально-економічного становища в країні та змін у самому підприємстві.

Також, на погляд автора, на впровадження ефективної системи мотивації впливають такі проблеми, як: недостатня кількість інформації: визначення того, як мотивація працівників впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства; досить низька зацікавленість керівників у стимулюванні працівників; негативні впливи зовнішнього середовища на формування мотиваційної політики працівників.

Саме на підґрунті соціально-економічних показників сучасного стану країни можна зробити висновок про кризу системи мотивації праці. Це визначається не тільки низьким показником реальної заробітної плати, незважаючи на офіційні дані, які показують її зростання, але й зміною ціннісних орієнтирів у системі мотивів до праці, а відтак жодна із сучасних систем мотивації не може бути застосованою в Україні в так званому чистому вигляді.

Дані проблеми взаємопов'язані, з них випливає ряд інших проблем, що ускладнюють управління персоналом і знижують продуктивність праці.

Початковою проблемою мотивації працівників на деяких підприємствах України є те, що у 90 % випадках до 15 % працівники не можуть не лише оцінити рівень розвитку мотивації, але й навіть не знають, чи існує на їх підприємстві система мотивації [2, с. 65]. У більшості випадків розвиток функції мотивації здійснюється без використання наукових підходів, інтуїтивно, на основі власного досвіду і частково – знань людської психології.

На думку автора, для побудови ефективної системи мотивації вона повинна включати такі складові:

- 1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства;
- 2) надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати;
- 3) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками);
- 4) участь працівників у розподілі прибутку підприємства;
- 5) ротация персоналу, яка забезпечує працівникові просування у службовій діяльності, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;
- 6) покращення умов праці;
- 7) особисте та публічне визнання;
- 8) формування і розвиток моральних якостей особистості й морального клімату в колективі.

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу кожному підприємству досягти поставлених цілей.

Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, спрямованих на реалізацію потреб підприємства, оскільки кожна



система мотивації повинна бути багатofакторною, також постійно вдосконалюватися у зв'язку зі стрімким розвитком суспільства.

Слід також зрозуміти, що на кожному конкретному підприємстві має бути своя специфічна система мотивації, у якій би враховувалися всі особливості діяльності підприємства.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є уточнення структури системи мотивації, а перспективою подальших досліджень – вивчення змін факторів мотивації.

Наук. керівн. Мішина С. В.

**Література:** 1. Верещагіна А. А. Психологія потреб і мотивація персоналу : наук. видання / А. А. Верещагіна, І. М. Кареліна. – Х., 2002. – 154 с. 2. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник. – 2008. – № 1. – С. 62–66. 3. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36. 4. Двигун О. Современные реалии мотивации / О. Двигун // Управление персоналом: Украина. – 2007. – № 7. – С. 72–76. 5. Дороніна М. С. Управління мотивацією : наукове видання / М. С. Дороніна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 180 с. 6. Еськов А. Л. Управління мотивацією праці і оптимізація його середовища / А. Л. Еськов. – Донецьк, 2003. – 210 с. 7. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с. 8. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2004. – 224 с. 9. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.

УДК 657.471

**Скиба И. Н.**

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация. Рассмотрено понятие процесса бюджетирования, выделены его цели и задачи; приведены примеры типичных ошибок, совершаемых во время планирования и реализации бюджета; предложены рекомендации по их избежанию.*

*Анотация. Розглянуто поняття процесу бюджетування, виділено його цілі та завдання; наведено приклади типових помилок, які трапляються під час планування та реалізації бюджету; запропоновано рекомендації щодо їх запобігання.*

*Annotation. The concept of the budgeting process is considered, the goals and objectives are highlighted; and examples of typical errors made during the planning and implementation of the budget are given, offered recommendations for their avoidance are given.*

*Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, финансовое управление, центры ответственности, финансовое планирование.*

В современных условиях в связи с необходимостью повышения конкурентоспособности любого предприятия и качества жизни его персонала, стремления к постоянному росту прибыльности все большую актуальность приобретает правильное распределение средств субъекта хозяйствования. Именно бюджетирование предназначено для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Целью статьи является рассмотрение сущности процесса бюджетирования, особенностей его реализации на предприятиях.

В соответствии с поставленной целью были определены следующие задачи: ознакомиться с категорией "бюджетирование" и рассмотреть особенности его реализации; исследовать задачи и цели бюджетирования в организации; сформулировать главные ошибки процесса бюджетирования и предложить пути недопущения подобных ошибок в процессе финансового управления предприятий.

Тема бюджетирования стала предметом пристального внимания финансовой науки за рубежом, она рассматривалась в научных работах Л. Гарамфалви, Дж. Даймонда, Р. Джонсона, Н. Мэнинга, Н. Парисона, А. Премчанда, М. Спэкмэна, Третнера К. Х., И. Юнгмана и др.

© Скиба И. Н., 2011



Среди российских публикаций на эту тему следует отметить труды таких ученых и специалистов: Ананенко С. А., Афанасьева М. П., Голиковой Т. А., Дубининой И. В., Комягина Д. Л., Лушина С. И., Мешалкиной Р. Е., Нестеренко Т. Г., Овсянникова Л. Н., Пири А. К., Прокофьева С. Е., Родионовой В. М., Рябухина С. Н., Саунина А. Н., Улюкаева А. В., Чичелева М. Е. и др.

Научная новизна связана с выявлением возможности практического применения результатов исследований на отечественных предприятиях, а также с использованием материалов данной статьи в дальнейших исследованиях этого вопроса.

Бюджетирование – это инструмент, а также методика или подход организации к эффективному достижению целей, планированию и контролю своей деятельности, анализу персональной ответственности и распределению полномочий [1].

Бюджетное управление в умелых руках приводит не только к значительному повышению качества принимаемых решений, но и способствует непрерывному совершенствованию системы управления компанией в целом. Ключевой фактор успеха данной модели – это возможность системы сбалансировано учитывать интересы всех сторон, заинтересованных в результативном управлении.

Основное отличие бюджетирования от финансового планирования заключается в делегировании финансовой ответственности.

Задачи бюджетирования [2]:

повышение эффективности работы организации при помощи целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;

выявление рисков и снижение их уровня;

повышение гибкости и приспособляемости к изменениям.

Главной целью бюджетирования является обеспечение производственно-коммерческого процесса, который нужен по объему и структуре, необходимыми денежными ресурсами.

Для достижения этой цели должны быть выполнены следующие задачи:

установление объектов бюджетирования;

разработка системы бюджетов операционных и финансовых;

расчет соответствующих показателей бюджетов;

вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;

расчет величины внутреннего и внешнего финансирования и выявление резервов их дополнительного привлечения;

прогноз доходов, расходов и капитала организации.

Обычно перед компанией встает вопрос, как сделать систему бюджетного управления (СБУ) максимально эффективной. Для этого необходимо выяснить, что представляет собой система бюджетного управления, каково ее назначение и условия успешного функционирования.

Ольга Гаврилова, генеральный директор ООО "Центр профессиональной подготовки и консалтинга "Фин-Мастер", выделяет следующие типичные ошибки процесса бюджетирования [3]:

концептуальные;

методологические;

управленческие.

Говоря подробно о них, следует отметить, что концептуальные ошибки заключаются, прежде всего, в неверном выборе стратегии и миссии развития предприятия. В действительности, ведь если перед организацией нет четко выделенной цели, путей достижения поставленных целей, то ни о какой разработке бюджета и других инструментов финансового управления и речи быть не может. На предприятии, на взгляд автора, должно присутствовать децентрализованное управление бюджетами, что позволит не только правильно распределить обязанности центров ответственности, но и увеличить ответственность за результативность деятельности.

Ольга Гаврилова отмечает, что управленческие решения руководство принимает на основании информации об отклонениях от бюджета. Отклонения рассчитывают как бюджетные данные минус фактические данные. Фактические можно получить только из управленческого учета. Следует заметить, что бюджеты сами по себе управленческой ценности не представляют, то есть наличие системы управленческого учета – это необходимое условие функционирования системы бюджетного управления.

Известно, что большинству предприятий присуща разработка бюджета с учетом данных бухгалтерского учета. Автор уверен, что не всегда это является рациональным и, самое главное, верным решением, поскольку информация, которая вносится в бухгалтерскую отчетность, не является оперативной. К тому же если всегда опираться только на достигнутые результаты и не принимать во внимание того, что существуют не только средства самобюджетирования, но и другие возможности привлечения дополнительного капитала, то снижаются шансы на достижение роста размера как самого бюджета, так и конечного результата организации.

Чтобы механизм бюджетного управления эффективно функционировал, им необходимо управлять. Для этого компания разрабатывает регламенты, которые содержат правила, последовательность и логику управления. Также регламенты задают динамику процесса бюджетирования, накапливают в себе опыт компании.

Хотелось бы отметить, что разработка таких регламентов не есть гарантом от недопущения ошибок во время управления бюджетом. Наиболее распространенными из них являются:

отсутствие сроков реализации бюджетов или их необдуманность;

наличие неизменного подхода к формированию бюджета или, наоборот, частые их пересмотры;

краткосрочное планирование бюджета;  
отсутствие анализа результатов реализованных ранее бюджетных схем и моделей.  
Все это свидетельствует о необходимости организации управления бюджетом, а также частичного перехода к автоматизированным процессам регулирования процессов бюджетирования на предприятии.

Анализируя ситуацию, сложившуюся на отечественных предприятиях, можно заметить, что ярко выраженной ошибкой, допускаемой в процессе бюджетирования, является несоответствие прогнозируемых планов учетным данным. Это приводит к тому, что все первичные процессы планирования становятся необоснованными, что повышает опасность внедрения разработанных стратегий. К тому же не во всех организациях предусмотрено четкое функциональное разделение ответственности, что затрудняет проведение дальнейшего контроля за достигнутыми результатами.

Для того чтобы бюджетный план был эффективным, необходимо учесть такие, на взгляд автора, наиболее важные рекомендации:

наличие разработки целей (стратегии, миссии) организации и проведения предпроектного обследования;

использование данных не только бухгалтерской отчетности;

четкое распределение функций между центрами финансовой ответственности и формирование финансовой структуры организации;

разработка модели бюджета предприятия;

постоянное развитие и обучение персонала;

совершенствование автоматизированного подхода к управлению бюджетными процессами.

Учет этих рекомендаций, по мнению автора, открывает широкие возможности будущего развития бизнеса, а также повышает уровень управляемости предприятия, что способствует развитию гибкости и адаптивности к внутренним и внешним изменениям.

Таким образом, научным результатом данного исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности процесса бюджетирования на предприятии, а именно доказательство того, что внедрение системы бюджетного управления позволит улучшить координацию работы подразделений, эффективнее распределять и использовать имеющиеся ресурсы, а также анализировать достигнутые результаты.

*Научн. рук. Семенченко А. В.*

---

**Литература:** 1. Борлас инфо бизнес консалтинг Украина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.borlas.com.ua](http://www.borlas.com.ua). 2. Русский викисловарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.wiktionary](http://www.wiktionary). 3. Гаврилова Ольга Типичные ошибки процесса бюджетирования [Электронный ресурс] / Ольга Гаврилова // Консультант : журнал. – 2005. – № 3. – 56 с. – Режим доступа : [www.finansy.ru](http://www.finansy.ru).

УДК 005.915

---

***Павличенко В. И.***

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **СИСТЕМА ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

*Аннотация. Проанализированы теоретические подходы к формированию системы информационного обеспечения финансового менеджмента, а также уточнена ее структура.*

*Анотація. Проаналізовано теоретичні підходи до формування системи інформаційного забезпечення фінансового менеджменту, а також уточнено її структуру.*

*Annotation. In this article the theoretical approach for forming of the system of the informative providing of financial management is analysed, and also its structure is specified.*

*Ключевые слова: информация, система информационного обеспечения, источники информации.*

В современных условиях мирового социально-экономического развития особенно важной областью стало информационное обеспечение процесса управления, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений.

---

© Павличенко В. И., 2011



Тема данного исследования является актуальной на сегодняшний день, так как хорошее информационное обеспечение – это не только залог успеха и конкурентоспособности фирмы, но и средство выживания в условиях жесткой конкуренции. Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Поэтому практическая ценность информации прямо пропорциональна той роли, которую она играет в принятии решений, и тому, что поставлено на карту этим решением.

Целью работы является усовершенствование структуры системы информационного обеспечения финансового менеджмента на основе теоретических исследований таких ученых, как: Бланк И. А., Петленко Ю. В., а также Москаленко В. П.

Научной новизной данного исследования является усовершенствование подхода к формированию системы информационного обеспечения финансового менеджмента за счет уточнения ее структуры и выделения подсистемы смешанной информации.

Эффективность каждой управляющей системы, по мнению автора, в значительной мере зависит от ее информационного обеспечения. Поэтому в условиях перехода к рыночной экономике известная формула "время — деньги" можно дополнить аналогичной формулой "информация — деньги".

Применительно к финансовому менеджменту приведенная выше формула приобретает прямое значение, так как от качества используемой информации при принятии управленческих решений в значительной степени зависят объем затрат финансовых ресурсов, уровень прибыли, рыночная стоимость предприятия, альтернативность выбора инвестиционных проектов и финансовых инструментов инвестирования и другие показатели, формирующие уровень благосостояния собственников предприятия и темпы его экономического развития. Чем больший размер капитала используется предприятием, чем более диверсифицирована его хозяйственная деятельность, тем выше становится роль качественной информации, необходимой для принятия финансовых решений, направленных на повышение эффективности этой деятельности.

Информационная система, или система информационного обеспечения, финансового менеджмента представляет собой процесс непрерывного целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для осуществления анализа, планирования и подготовки эффективных оперативных управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия [1].

Информационная система финансового менеджмента призвана обеспечивать необходимой информацией не только управленческий персонал и собственников самого предприятия, но и удовлетворять интересы широкого круга внешних ее пользователей. Поэтому информационное обеспечение финансового менеджмента представляет собой единство внутренних и внешних источников информации. Она заключается в подготовке, нахождении и использовании общеэкономической, бухгалтерской, финансовой, коммерческой, статистической и другой информации.

Содержание системы информационного обеспечения финансового менеджмента, ее широта и глубина определяются отраслевыми особенностями деятельности предприятий, их организационно-правовой формой функционирования, объемом и степенью диверсификации финансовой деятельности и рядом других условий [2]. Конкретные показатели этой системы формируются за счет как внешних, находящихся вне предприятия, так и внутренних источников информации. В разрезе каждой из групп этих источников вся совокупность показателей, включаемых в информационную систему финансового менеджмента, представлена автором на рисунке.

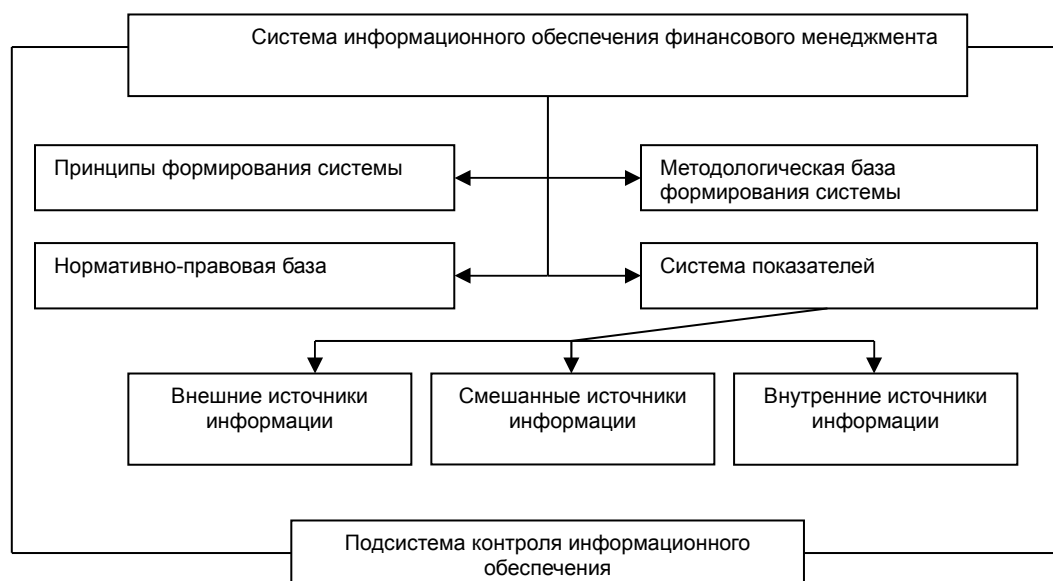


Рис. Система информационного обеспечения финансового менеджмента

Внешние источники – показатели, характеризующие общеэкономическое развитие страны. Эта система информативных показателей этой группы служит основой проведения анализа и прогнозирования условий внешней финансовой среды функционирования предприятия при принятии стратегических решений в области финансовой деятельности – стратегии развития его активов и капитала, осуществления инвестиционной деятельности, формирования системы перспективных целевых показателей финансового менеджмента.

Внутренние источники информации представлены в виде финансового учета, данных управленческого учета, касающихся расходов и финансовых результатов в разрезе сфер деятельности, видов продукции, регионов.

Смешанные источники информации – нормативно-регулирующие показатели. Система этих показателей учитывается в процессе подготовки финансовых решений, связанных с особенностями государственного регулирования.

Использование всех показателей, по мнению автора, формируемых из внешних и внутренних источников, позволяет создать на каждом предприятии целенаправленную систему информационного обеспечения финансового менеджмента, ориентированную как на принятие стратегических финансовых решений, так и на эффективное текущее управление финансовой деятельностью. Ведь информация в XXI веке выступает как один из первостепенных ресурсов, значение которого не меньше, чем значение материальных, сырьевых и других ресурсов. Кстати, использование последних в значительной степени зависит именно от состояния и использования информации.

Научн. рук. Мишина С. В.

**Литература:** 1. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент : учебник / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 273 с. 2. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент : учебн. пособие / М. Н. Крейнина. – М. : Дело и сервис, 2004. – 719 с. 3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с. 4. Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент : учебн. пособие / А. Н. Гаврилова. – М. : КНОРУС, 2005. – 336 с. 5. Ковалева А. М. Финансы фирмы : учебн. пособие / А. М. Ковалева, М. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 343 с.

УДК 331.526.523

**Мовчан А. А.**

Студент 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА В УКРАИНЕ

*Аннотация. Рассмотрено современное состояние рынка труда Украины и Харьковской области, обоснованное соответствующими показателями, определены основные тенденции развития рынка труда, а также проанализированы актуальные профессии.*

*Анотація. Розглянуто сучасний стан ринку праці України і Харківської області, що обґрунтовано відповідними показниками, визначено основні тенденції розвитку ринку праці, а також проаналізовано актуальні професії.*

*Annotation. The article reviewed the current state of the labor market in Ukraine and the Kharkiv region, informed by relevant indicators, certain basic trends of the labor market, as well as the relevance professions are assessed.*

*Ключевые слова: рынок труда Украины, тенденции развития рынка труда, уровень безработицы, уровень занятости, актуальные профессии.*

Рынок труда является важнейшим фактором трансформационных преобразований в Украине, поэтому возникает объективная необходимость поиска эффективных путей его развития, которые способствовали бы снижению социальной напряженности в обществе.

Рынок труда в Украине в период кризиса существенно изменился. Многие предприятия если вовсе не закрылись, то весомо сократили свои объемы, работ, вследствие этого трудовой рынок Украины наполнился большим количеством кадров различных секторов производства и предоставления услуг. Диспропорция между спросом и предложением существенно замедляет как



общее развитие государства, так и каждое предприятие в отдельности. В результате чего требуется детально проанализировать сегодняшнее состояние и современные тенденции рынка труда Украины, заострить внимание на дефицитах и профицитах предложения рабочей силы в актуальных секторах рынка труда Украины.

Данная тема всегда интересовала ученых-экономистов, поскольку в каждой отдельной экономической системе она приобретает какие-то особенные признаки и проходит очень по-разному. Поэтому выявление новых признаков и причинно-следственных зависимостей, поиск новых путей по достижению баланса между спросом и предложением рабочей силы, борьбе с безработицей и адаптация их к современным условиям все еще интересует ученых. Данная проблема исследована в работах ученых – как зарубежных: У. Петти, А. Смит, Д. Рикардо, так и отечественных М. Ковалевский, Д. Самойлов, А. Федоров, В. Ленин, Д. Маркович, А. Оукэн и др. [1; 2].

Целью данной статьи является выявление основных тенденций на рынке труда в Украине. Для достижения поставленных целей необходимо решение следующих задач: изучение статистической информации по нынешнему состоянию конъюнктуры рынка труда в Украине с акцентом на изменения, которые происходили на рынке труда в докризисный и посткризисный период, анализ перспективных специальностей.

Рынок труда Украины, как и прочие другие рынки, находится в постоянной балансировке своих составляющих. Но идеального равновесия не существует, рынок только стремится к нему. И в связи с такими глобальными изменениями, как мировой кризис и развития науки, он требует постоянного мониторинга и анализа. Наилучшим образом показать состояние рынка труда на протяжении 2007 – 2010 г. могут такие показатели: уровень безработицы, уровень занятости, уровень экономической активности и номинальной и реальной заработной платы (табл. 1).

Таблица 1

#### Основные показатели, характеризующие состояние рынка труда Украины

Показатели	Украина				Харьковская область			
	2007	2008	2009	2010*	2007	2008	2009	2010*
Уровень безработицы, %	6,4	6,4	8,8	8,5	5,4	5,3	7,7	7,5
Уровень занятости, %	58,7	59,3	57,7	58,4	59,2	59,8	58,5	58,5
Уровень экономической активности, %	62,5	63,3	63,3	63,8	62,6	63,2	63,3	63,2
Номинальная заработная плата, грн	1351	1806	1906	2108	1432	1830	1995	2303
Индекс реальной заработной платы, %	112,5	106,3	90,8	109,9	110,8	107,3	91,3	108,7

2010\* – данные за первое полугодие 2010 года.

Исходя из табл. 1, видно, что уровень безработицы прямолинейно относится к развитию и состоянию кризиса в стране. Опираясь на эти данные, можно заявлять, что стабилизация безработицы только началась. Так же губительное влияние кризиса на рынок труда в Украине можно подтвердить и другими статистическими показателями, которые, безусловно, связаны как и с индексом безработицы, так и с общим положением спроса и предложения труда в стране.

Исходя из определения, что уровень занятости – это количество занятых в общем объеме рабочей силы, следует сделать вывод, что в период с 2008 г. на 2009 г. многие люди попросту потеряли свою работу, о чем свидетельствует снижение уровня занятости с 59,3 % в 2008 году до 57,7 % в 2009 г. [3]. Этот вывод также подтверждается тем, что другие переменные в расчете этого уровня остались практически неизменными (уровень экономической активности). Эту стабильность можно увидеть в показателях уровня экономически активного населения [4].

В подтверждение начала стабилизации ситуации в 2010 г. на рынке труда можно отнести увеличение количества рабочих мест – на 4,6 % в Украине и на 5,2 % в Харьковской области в сравнении с 2009 г. [3]. Наблюдается также уменьшение нагрузки незанятого населения на 10 вакантных мест с 88 до 52 человек [2; 3]. Рассматривая динамику компонентов приема и выбытия кадров на промышленных предприятиях Харьковской области, можно сделать вывод об увеличении уровня приема рабочей силы с 10,8 до 11,7 % и уменьшения уровня выбытия с 14,1 до 12,3 % соответственно [3].

Среди положительных тенденций следует выделить увеличение номинальной заработной платы с 1 351 грн в докризисный период до 2 108 грн в послекризисный период. Однако это не свидетельствует об улучшении уровня жизни, поскольку размер реальной заработной платы, который выражен в индексной форме, показывает только возвращение в прежнюю динамику роста заработной платы [5].

Что же касается качественных показателей, характеризующих изменения структуры рынка труда в кризисный период, то наиболее емким является анализ потребностей в работниках определенных профессий (табл. 2).

## Сравнение актуальных профессий в 2007 и 2010 гг.

№ п/п	2007 г.	№ п/п	2010 г.
1	Менеджеры по продажам	1	Менеджеры по продажам
2	Рабочие (строители, механики)	2	Системные администраторы
3	Экономисты, финансисты	3	Маркетинг, реклама, PR
4	Системные администраторы	4	Бухгалтеры
5	Инженеры, технологи	5	Банкиры, финансисты
6	Бухгалтеры, аудиторы	6	Административный персонал
7	Секретари, офис-менеджеры	7	Топ-менеджер
8	Программисты	8	Производственная сфера
9	Торговые представители	9	Строительство
10	Менеджеры по логистике	10	Транспорт, логистика

В настоящее время на первый план рынка труда выходят технические и рабочие профессии. Они гораздо более востребованы сегодня, чем популярные в недавнем прошлом юристы и менеджеры и специалисты других профессий. Несмотря на неутешительные экономические прогнозы, спрос на специалистов рабочих и технических специальностей постоянно увеличивается.

Проанализировав список актуальных профессий за 2007 г. и 2010 г., можно найти позиции, которые остались без изменения, – это следствие восстановления и начала стабилизации рынка труда. Единственным существенным изменением можно выделить спад спроса на строительство, что является явным показателем снижения дохода не только населения, но и предприятий. Снижение доходов привело к общему снижению спроса на товары и услуги, рынок стал более конкурентным – именно поэтому актуальной отраслью становится реклама и PR-двигатель продаж и продвижения товаров и услуг. В перспективу на 2011 год можно предположить популяризацию высокотехнических профессий, а именно: программирование, инженерия, химия и т. д.

Квалифицированные рабочие быстрее находят применение своим профессиональным знаниям и менее подвержены увольнениям. Во всех областях промышленности, коммунального хозяйства и даже частных коммерческих компаний требуются высокопрофессиональные специалисты именно рабочих и технических специальностей. Это подтверждает, в первую очередь, государственная статистика и запросы бирж и компаний по трудоустройству персонала.

Таким образом, исходя из полученных результатов, можно выявить основные тенденции современного рынка труда в Украине. Конъюнктура рынка труда является уязвимой в следствии негативного влияния экономического кризиса, однако наблюдается положительная динамика основных показателей, характеризующих состояние рынка труда Украины:

1. Наблюдается постепенное снижение уровня безработицы, разница с 2009 г. на 2010\* г. составила 0,3 % по Украине и 0,2 % по Харьковской области.

2. Произошло увеличение уровня занятости на 0,7 % в 2010 г. по сравнению с 2009 г. в Украине.

3. Динамика роста дохода начинает стабилизироваться, это касается как номинальной заработной платы, так и реальной.

4. Динамика по актуальным профессиям направлена на увеличение в сторону профессий, связанных с высокими технологиями, в взамен таких профессий, как рабочие и строители.

После анализа всех показателей в совокупности можно выявить положительный результат даже на сегодняшнее время, рынок труда Украины начинает подниматься и стабилизироваться после мирового кризиса, но пока что небольшими темпами.

Научн. рук. Затейщикова О. А.

**Литература:** 1. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник / О. А. Грішнова. – К. : Знання, 2006. – 559 с. 2. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібн. / М. Б. Махсма. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 188 с. 3. Державний комітет статистики України. Доповідь "Ринок праці" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/rp/pres-reliz/rpr\\_1\\_10.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/rp/pres-reliz/rpr_1_10.pdf). 4. Економічна активність населення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/ean/ean\\_u/eans\\_2009\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2009/rp/ean/ean_u/eans_2009_u.htm). 5. Індеси реальної заробітної плати за регіонами у 2010 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/gdn/izp/izp\\_u/izppr2010\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/gdn/izp/izp_u/izppr2010_u.html). 6. Основні показники ринку праці 2000 – 2009 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean\\_u/osp\\_rik\\_07u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/ean_u/osp_rik_07u.htm).

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ

*Анотація. Розглянуто поняття нематеріальної мотивації персоналу взагалі та зокрема способи її впровадження в банку, розкрито специфіку поліпшення мотивації в сучасних умовах.*

*Анотация. Рассмотрены понятие нематериальной мотивации персонала вообще и в частности способы ее внедрения в банке, раскрыта специфика улучшения мотивации в современных условиях.*

*Annotation. The article discusses the concept of non-motivation of staff in general and in particular the ways of its implementation in the bank, its specificity to improve motivation in the modern world.*

*Ключові слова: мотивація, мотиваційний клімат, система стимулювання персоналу банку, підходи до стимулювання працівників.*

У сучасних умовах розвитку банківських послуг, з одного боку, спостерігається тенденція плинності висококваліфікованих кадрів, а з іншого – велика конкуренція серед роботодавців за їх працевлаштування у власній організації. Вказана тенденція, будучи складовою операційного ризику, що призводить до можливих збитків, є негативною для будь-якого банку. Тому, щоб залучити нові висококваліфіковані кадри на ринку праці та заохотити їх до подальшої співпраці, банківські організації змушені використати найбільш сучасні та ефективні способи управління мотивацією. Ці способи включають комплекс заходів, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності праці персоналу [1].

Метою даної статті є визначення поняття мотивації працівників банку, її методів та ефективності реалізації.

Завданнями статті є розгляд завдань організації праці, шляхів створення сприятливого психологічного клімату, вивчення зарубіжного досвіду, розробка інноваційних підходів до стимулювання.

Сучасні теоретичні здобутки вчених у галузі мотивації та стимулювання персоналу підприємств базуються на більш ніж сторічному світовому досвіді організації праці. В основу прикладних механізмів мотивації та стимулювання працівників покладено найбільш відомі наукові теорії мотивації, такі, як теорія потреб М. Туган-Барановського, ієрархія потреб А. Маслоу, теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора, теорія "Z" У. Оучі. Проблеми мотивації персоналу розглядалися у наукових працях таких вітчизняних вчених, як Васильченко В. С., Мельник О. Г., Шапіро С. А. [2].

Процес праці можливий за наявності щонайменше трьох вихідних елементів: людини (робочої сили), знарядь праці та предметів праці. І на результат праці може впливати якість окремого її елемента. Якщо ж урахувати, що свідомо, активна основа належить носієві робочої сили, тобто людині, і що якість знарядь праці та предметів праці – теж результат людських зусиль, то не важко зробити висновок про визначальну роль людини в досягненні очікуваного результату праці [3].

Одним із найважливіших завдань організації праці є створення належних умов для спокійної, ритмічної, продуктивної роботи індивідів і колективів для розкриття та розвитку здібностей, творчого потенціалу. Такі умови ніколи не виникають спонтанно. Їх треба планувати, організовувати, створювати, вкладаючи значні кошти і матеріальні ресурси.

Формування мотивів до праці відбувається значною мірою індивідуально. Між усвідомленими потребами та сформованими мотивами можуть стояти, тобто впливати на мотивацію, такі індивідуальні особливості людини: освіта, стан фізичного і психічного здоров'я, ціннісні орієнтації, інтереси, ідеали, захоплення тощо [4].

У науковій літературі немає однозначного трактування терміна мотивації. Так, Шапіро С. А. доводить, що мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, визначеного комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників. Тимошенко І. І. та Соснін О. І. вважають, що мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення визначених дій. Проте Осовський Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. доводять, що мотивація – це процес внутрішнього або зовнішнього психологічного управління поведінкою, що єднає інтелектуальні, фізіологічні та психологічні підпроцеси, які полягають у стимулюванні самого себе чи інших на діяльність, спрямовану на досягнення індивідуальних цілей або загальних цілей організації. Райзберг Б. А., Лозовський Л. Ш., Стародубцева Є. Б. стверджу-



ють, що мотивація – це зовнішнє або внутрішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності для досягнення яких-небудь цілей, наявність інтересу до такої діяльності та засоби його ініціювання, спонукання [4].

Основні завдання мотивації:

формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації у процесі праці; навчання персоналу і керівного складу психологічним основам внутрішньофірмового спілкування;

формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Методи мотивації умовно поділяються на економічні та неекономічні, останні, у свою чергу, – на організаційні та моральні. Однак на практиці всі вони тісно взаємопов'язані, взаємообумовлені і часто плавно переходять один в інший. Часом методи мотивації навіть важко розділити, оскільки, наприклад, грошова винагорода не тільки дозволяє придбати певні блага, а й приносить популярність, повагу, шану.

Нематеріальна система стимулювання передбачає можливості використання для робітників певних соціальних та моральних привілеїв (наприклад, занесення на дошку пошани, можливість кар'єрного зростання, надання дворазової відпустки на рік та ін.) [4].

Основні завдання системи управління мотивацією:

залучати кандидатів для роботи в банку, створюючи пропозиції, конкурентоспроможні на ринку;

утримувати працівників банку, стимулювати їх до досягнення поставлених банком цілей;

організувати розвиток персоналу на основі введення системи навчання;

створювати мотиваційний клімат у колективі.

Мотиваційний клімат створюють керівники банку шляхом:

інформування працівників про цілі, завдання банку, про оцінювання праці підлеглих (як позитивне, так і негативне);

відкритого заохочення працівника на досягнення результатів;

делегування відповідальності та повноважень;

надання працівнику можливості брати участь у прийнятті рішень;

надання можливості професійного та кар'єрного зростання, ротації персоналу;

підтримки ініціативних працівників;

забезпечення можливості працівнику самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень [1].

Крім того, керівництво банку постійно проводить конкурси на присвоєння звання "Кращий працівник", установлює зручний розпорядок робочого дня, надає позачергові вихідні у зв'язку з обставинами, оголошує особисту подяку працівникам, вносить записи досягнень у трудову книжку, нагороджує дипломами та грамотами (наприклад, "Прорив року", "Ініціативність року"), надає можливість вивчати іноземну мову згідно з посадовими обов'язками працівника.

Система стимулювання персоналу банку є досить ефективною, адже кожен працівник намагається працювати як можна краще, ефективніше, підвищувати кваліфікацію, оскільки, окрім премій, службових автомобілів та путівок, банк пропонує значне кар'єрне зростання, постійно організовуючи конкурси серед працівників на заміщення вакантних посад вищого рівня.

Значне мотиваційне значення має психологічний клімат у колективі. Його поліпшенню сприяє проведення корпоративних свят, відповідних конкурсів, що у певній мірі зближує та об'єднує колектив [1].

Варто відзначити широке застосування та ефективну дієвість таких інноваційних підходів до стимулювання працівників:

уведення нових програм з гуманізації праці;

використання програми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу;

уведення програми широкого залучення працівників до управління виробництвом.

У практиці американських фірм використовуються різні методи мотивації і гуманізації праці. Багато з них пов'язані з матеріальним заохоченням працівників. Серед нематеріальних можна виділити підвищення у службовій діяльності шляхом ротації з урахуванням особистих якостей і стажу праці [5].

Однією з форм мотивації, яка одержала широке застосування у практиці закордонних та вітчизняних підприємств, є використання гнучких графіків праці. У державних установах графства Оксфордшир (Великобританія) на початку 1990-х років як експеримент була введена нова форма організації праці, що надавала співробітникам значний ступінь свободи – можливість працювати як на робочому місці, так і вдома, залежно від конкретних обов'язків співробітника і домовленості між ним та його керівником. У деяких випадках кількість годин, які робітник повинен проводити в установі, обговорюються заздалегідь. Можуть бути назначені конкретні години збору всіх співробітників підрозділу для обміну інформацією, доручення нових завдань. Такий режим рекомендується, в першу чергу, керівникам. Так, наприклад, контракт керівника бухгалтерії банку припускає такий розклад робочого часу: 75 % (30 годин на тиждень) – в установі, 25 % (10 годин на тиждень) – вдома. Керівник бухгалтерії вдома працює майже тільки на комп'ютері, перевіряє цифрові дані фінансових документів, а в установі бере участь у нарадах та займається іншою роботою, яка потребує контактів зі співробітниками [6].

Робота, яка виконується тільки вдома, за комп'ютером, має назву "телеробота". Її основний недолік – ізоляція, однак для деяких категорій працівників, до того ще й тих, хто має сім'ю, саме така форма організації праці є переважною [6]. Експеримент вдався та був запроваджений іншими фірмами.



Один з дійових методів мотивації – створення самоправних груп. Групи самостійно вирішують питання щодо планування праці, проведення нарад, координації з іншими відділеннями. Члени груп по чергову беруть участь у нарадах менеджерів компанії [6].

У цілому банки задовольняють соціально-визнані базові потреби працівників. Однак потреби вищих рівнів молодих працівників, зокрема у відчутті приналежності, поваги та самореалізації, часто залишаються незадоволеними. Таким чином, у цьому питанні ще варто працювати, зокрема, у напрямі створення атмосфери, яка сприяє покращенню міжособистісних відносин працівників організації всіх рівнів, найбільш повного делегування підлеглим додаткових прав та повноважень та ін.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Червинская Л. Управление мотивацией персонала банковских организаций / Л. Червинская // Справочник кадровика. – 2009. – № 12. – С. 95–101. 2. Кондратенко О. Мотивация, стимулирование и другие побуждающие факторы / О. Кондратенко // Управление персоналом-Украина. – 2009. – № 7. – С. 21–23. 3. Данюк В. Мотивування як чинник активізації трудової поведінки / В. Данюк // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 4. – С. 32–36. 4. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. – С. 45–51. 5. Рублевский А. Инструменты повышения мотивации / А. Рублевский // Управление персоналом-Украина. – 2008. – № 4. – С. 62–63. 6. Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник. – 2008. – № 1. – С. 62–66.

---

**Шевчук А. В.**

УДК 005.334.2

Студент 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ВЫБОР ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТАХ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Аннотация. Рассмотрены стили поведения в конфликтах на предприятии. Выделены этапы конфликта. Проанализированы стили поведения в конфликте, их преимущества и недостатки. Предложены эффективные методы применения этих стилей.*

*Анотація. Розглянуто стилі поведінки у конфліктах на підприємстві. Виділено етапи конфлікту. Проаналізовано стилі поведінки у конфлікті, їх переваги та недоліки. Запропоновано ефективні методи застосування цих стилів.*

*Annotation. This article discusses the styles of behavior in conflicts at the enterprise. Stages of conflict are determined. Behavioral styles in conflict, their advantages and disadvantages are analyzed. An effective method of application of these styles is proposed.*

*Ключевые слова: конфликт, стили поведения в конфликте, этапы конфликта, уклонение, приспособление, конкуренция, сотрудничество.*

Любая работа на предприятии сопровождается конфликтами, поэтому нужно разработать правильную стратегию управления ими. Считается, что для качественного управления необходимо поддерживать деятельность предприятия в тесной взаимосвязи с его внешней средой.

Над этой проблемой работали много ученых, таких, как: Л. Емельянов, Гуляев В. В., С. Фролова и др.

Данная тема довольно актуальна на сегодняшний день, поскольку в любом коллективе нужно уметь занять правильную позицию в конфликте, а также принять меры для эффективного его решения.

Целью данной статьи является раскрыть сущность конфликтов и определить, какие возможны способы эффективного поведения в конфликтах на предприятии.

Существует множество определенных и толкований конфликта. Классики теоретической конфликтологии не давали четкого определения этому понятию. Лишь по их общим высказываниям можно представить некоторые подходы к тому, что же такое конфликт. Многие ученые-социологи, в том числе и Дарендорф, считают, что конфликт должен включать особую переменную – разногласия.

---

© Шевчук А. В., 2011

Поскони Альберт Хедоури определял конфликт как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Это ситуация, когда "каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое".

Развитие конфликта проходит несколько этапов, которые представлены на рис. 1.

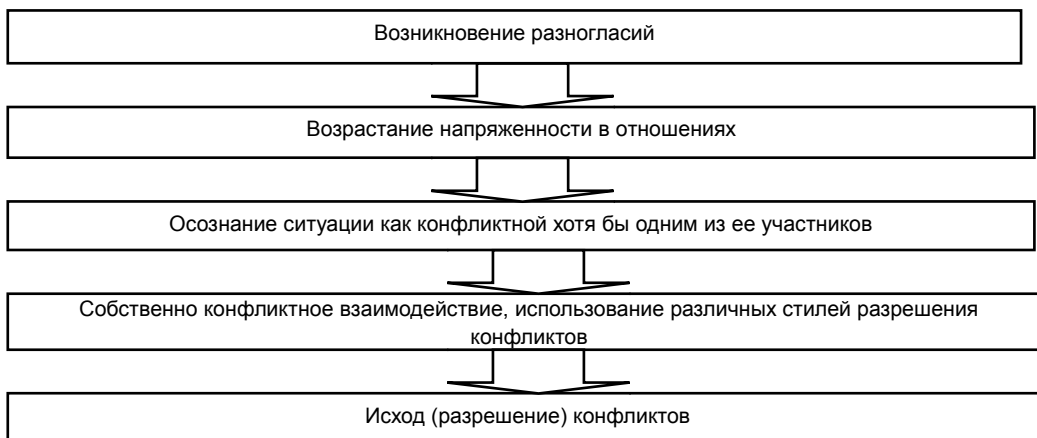


Рис. 1. Этапы развития конфликта

При рациональном поведении участников конфликт может оставаться функциональным. Анализируя слова Поскони Альберта, можно сказать, что разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений в коллективе.

Когда человек находится в конфликтном противостоянии, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения (рис. 2).

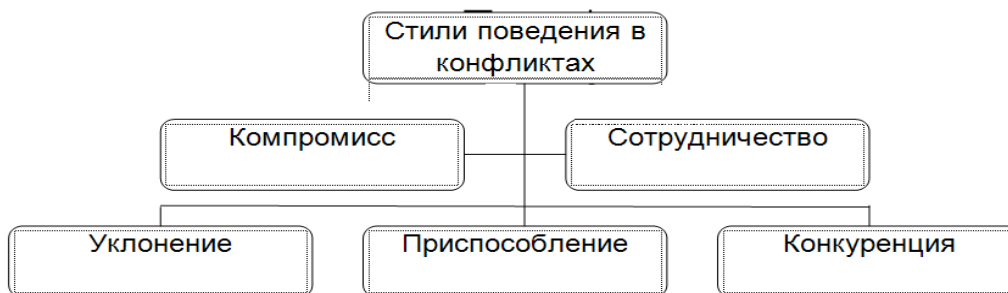


Рис. 2. Основные стили поведения в конфликтах

Но ему нужно учитывать собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. Стиль поведения в конфликте совпадает по значению со способом его разрешения. Относительно общения между людьми стиль – это манера вести себя, совокупность характерных приемов, отличающих образов действий, то есть способ преодоления конфликтного противостояния, решения проблемы, приведшей к конфликту [1].

Первым стилем поведения в конфликтах является уклонение.

Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда:

проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной: например, предмет расхождения мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил;

обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, конфликтным путем;

столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;

участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом, напористой волевой энергией;

требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, собраться с силами;

желательно избежать дальнейших контактов с трудными по психологическому состоянию человеком или крайне тенденциозным, чрезмерно пристрастным оппонентом, преднамеренно ищущим поводы для обострения отношений.

Уклонение бывает вполне оправданным в условиях межличностного конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон. Даже будучи задетым за живое, они остерегаются безо-



глядного ввязывания в конфликтную ситуацию, не спешат принимать вызов на обострение столкновения, понимая, что нередко единственным средством выигрыша в межличностном споре оказывается уклонение от участия в нем [1].

Второй стиль поведения в конфликте – приспособление.

Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда:

участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом или приспособившись к ней, оказывается рангом ниже;

оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаясь с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи;

создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, принесения какой-то жертвы ради сохранения мира в отношениях и предупреждения конфронтационных действий, не поступаясь, конечно, своими принципами, в первую очередь, нравственными;

имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью;

проявляется соревновательное взаимодействие оппонентов, не направленное на жесткую конкуренцию, непременно нанесение ущерба другой стороне.

Приспособление применимо при любом типе конфликтов. Но, чаще всего, этот стиль поведения наиболее подходит к конфликтам организационного характера, в частности, по иерархической вертикали: нижестоящий – вышестоящий, подчиненный – начальник и т. д. [2].

В таких ситуациях бывает крайне необходимо дорожить поддержанием взаимопонимания, дружественного расположения и атмосферы делового сотрудничества, не допускать явной агрессии со стороны участников конфликта, не давать простора запальчивой полемике, выражению гнева и тем более угроз, быть постоянно готовым поступиться собственными предпочтениями, если они способны нанести урон интересам и правам оппонента.

С точки зрения автора, выбранный стиль в качестве образца конфликтного поведения может оказаться малоэффективным. Он вовсе не приемлем в ситуациях, когда субъекты конфликта охвачены чувством обиды и раздражения, не хотят отвечать друг другу взаимностью, а их интересы и цели не поддаются сглаживанию и согласованию.

Следующим стилем поведения в конфликтах является конкуренция.

Как правило, конкуренцию, или конфронтацию, противоборство, избирают в тех ситуациях, когда:

проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что он обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу;

конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути, беспроигрышную позицию и располагает возможностями использовать ее для достижения собственной цели;

субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации и, вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения;

участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что-либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конкуренция вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается преимущества своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффективном изложении, в манере броского вызова [3]. Но любое давление, в какой бы "элегантной" форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, крушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток для реванша. Поэтому желание считать себя всегда правым – это малопригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы на предприятии, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом.

Четвертым стилем поведения в конфликте является сотрудничество.

В конфликтной ситуации возможность сотрудничества проявляется, когда:

проблема, что вызвала разногласие, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения;

конфликтующие стороны имеют примерно равный ранг или вовсе не обращают внимания на разницу в своих положениях;

каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

стороны, вовлеченные в конфликт, поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонентов.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Наградой за общие усилия служат конструктивный, всех устраивающий результат, совместно найденный оптимальный выход из конфликта, а также укрепление партнерского взаимодействия.

И последним стилем эффективного поведения в конфликтах является компромисс.

К этому стилю обращаются, когда:  
субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах;  
равные по рангу конфликтующие стороны сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий;  
участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь;  
оппоненты, оценив сложившуюся ситуацию, корректируют свои цели с учетом изменений, происшедших в процессе конфликта;

все другие стили поведения в данном конфликте не приносят эффекта.  
Способность к компромиссу – признак реализма и высокой культуры общения, то есть качество, особо ценимое в управленческой практике. Не следует, однако, прибегать к нему без нужды, торопиться принятием компромиссных решений, прерывая тем самым обстоятельное обсуждение сложной проблемы, искусственно сокращать время на творческий поиск разумных альтернатив, оптимальных вариантов [4].

Резюмируя все вышесказанное, необходимо подчеркнуть, что каждый из рассмотренных стилей эффективен только в определенных условиях, и ни один из них не может быть выделен как самый лучший, за исключением, разве что, сотрудничества.

С точки зрения автора, любой человек должен уметь эффективно использовать каждый из пяти рассмотренных стилей, сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства. Наилучший подход будет определяться конкретной ситуацией, а также индивидуально-психологическими особенностями конкретного партнера по взаимодействию.

Предпочитать одни стили другим – естественно, но жесткое предпочтение может ограничить возможности человека. Таким образом, важно определить для себя приоритеты, а также возможные альтернативные варианты. Это позволит быть более свободным в выборе при столкновении с конкретными конфликтными ситуациями.

Научн. рук. Иванова О. Ю.

- Литература:** 1. Морозов А. Н. Антикризисный менеджмент : [периодическое издание, журнал] / Морозов А. Н. – М., 2008. – 53 с. – (Статья) (Серия "Антикризисный менеджмент" : в 20 вып. Вып. 7).  
2. Емельянов С. М. Управление конфликтами : [учебник] / С. М. Емельянов. – М., 2005. – 305 с.  
3. Ворожейкин И. Е. Конфликтология : [учебник] / И. Е. Ворожейкин. – К. : Ин-т социологии, 2002. – 358 с.  
4. Карамушка П. М. Конфликты в организации. Пути их решения / Карамушка П. М. – Х., 2004. – 422 с.  
5. Гуляев В. В. Соціальні механізми попередження та розв'язання соціально-трудоуних конфліктів : [для студ. вищ. навч. закл.] / Гуляев В. В. – К., 2001. – 298 с.

УДК 005.334

**Карпова А. М.**

Студент 5 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **РИСКООБРАЗУЮЩИЕ ФАКТОРЫ: ХАРАКТЕРИСТИКА И ВЛИЯНИЕ НА РИСКИ**

*Аннотация. Проанализированы существующие подходы к классификациям рискообразующих факторов; разработана классификация рискообразующих факторов, позволяющая комплексно оценивать уровень риска.*

*Анотація. Проаналізовано існуючі підходи до класифікації ризикотвірних факторів; розроблено класифікацію ризикотвірних факторів, яка дозволяє комплексно оцінити рівень ризику.*

*Annotation. The existing approaches to the classification of risk factors are analyzed; classification of risk factors, allowing complex estimation of a risk level, is worked out.*

*Ключевые слова: риск, рискообразующие факторы, классификация, классификационный признак, уровень риска, нейтивные факторы, интегральные факторы.*

Уровень риска зависит от множества факторов, как связанных с деятельностью компании, так и не зависящих от нее. Рискообразующие факторы воздействуют на конкретные риски как избирательно, так и способны оказывать комплексное влияние на целые группы рисков. Наличие рискообразующих факторов интегрального воздействия требует разработки методологии комплекс-



ного исследования рисков. Это жизненно необходимо для предприятий, так как изучение рисков и рискообразующих факторов позволит упорядочить деятельность, принимать решения соответственно вероятности риска, и тем самым это будет влиять на работу фирм, их прибыльность и производительность.

Цель данного исследования состоит в изучении рискообразующих факторов и уточнении их классификации.

На данном этапе исследований, посвященных проблеме управления рисками, внимание в основном уделяется формированию групп рискообразующих факторов, оказывающих воздействие на конкретные виды рисков. Причем основные усилия исследователей направлены на уточнение списка рискообразующих факторов для конкретных видов риска, а также на разработку методик оценки влияния этих факторов на динамику соответствующих рисков. В основном авторы рекомендуют при анализе факторов выявлять те из них, которые воздействуют на "конкретный вид риска" [1, с. 60].

Количество учитываемых рискообразующих факторов достаточно велико. Как следствие, их классификация несоизмеримо сложнее классификации рисков. Так, разработчики системы управления рисками "Mark To Future" компании Algorithmics считают, что рыночные риски являются производными от 50 до 1000 факторов риска, на кредитные риски оказывают воздействие от 50 до 200 рискообразующих факторов, 20 – 500 факторов риска влияют на риски управления активами компании [2]. Гранатуров В. М. [2, с. 56] подразделяет все рискообразующие факторы на 2 группы:

- внутренние факторы, возникающие в процессе деятельности предприятия;
- внешние факторы, существующие вне компании.

К внутренним факторам, по его мнению [2, с. 57], следует отнести все те действия, процессы и предметы, причиной которых является деятельность компании как в сфере управления, так и в сфере обращения и производства (основная, вспомогательная и обеспечивающая деятельность). В группу внутренних факторов обычно включают планомерность, целенаправленность и научный подход в деятельности руководства и соответствующих служб компании по разработке эффективной стратегии развития предприятия, оценочные характеристики надежности функционирования технической системы в компании, уровень образования персонала и пр. [2, с. 58].

К категории внешних факторов риска относят политические, научно-технические, социально-экономические и экологические факторы. Следует отметить, что указанная трактовка факторов носит макроэкономический характер. Характерными внешними рискообразующими факторами являются торги на валютных биржах, поведение конкурентов, развитие НТП и пр. [2, с. 58].

Кроме того, представляется возможным классифицировать факторы риска по степени влияния компании на воздействие этих факторов. С этой точки зрения рискообразующие факторы условно подразделены на:

объективные факторы – факторы, на которые предприятие, компания не могут оказывать воздействие;

субъективные факторы – факторы, регулируемые компанией [3].

Существует целый ряд рискообразующих факторов, оказывающих воздействие, причем иногда взаимоисключающее, на динамику сразу нескольких видов рисков. Так, инфляция существенно влияет на валютные, кредитные и процентные риски в сфере вложений в ценные бумаги. Ухудшение политической ситуации, в свою очередь, ведет к повышению инвестиционных, политических, страховых рисков. Поэтому экономисты вводят понятие так называемых нейтивных (от англ. *native* – присущий) рискообразующих факторов, воздействующих только на конкретный вид риска, и интегральных (обобщенных) рискообразующих факторов, оказывающих влияние на риски сразу нескольких видов. Причем наличие в группе рискообразующих факторов для конкретного вида риска хотя бы одного интегрального фактора должно являться основанием для обязательного комплексного анализа всех связанных с ним видов рисков. Так, неточно определенный размер обеспечения кредита (один из факторов кредитных рисков) ведет к возникновению риска ликвидности и операционного риска, поскольку использование обеспечения "требует наличия комплексной информационной системы и значительных возможностей для внутреннего контроля" [4].

В экономической литературе приводятся два базовых подхода к исследованию рисков.

В первом случае прослеживается достаточно сильная тенденция к селективному анализу рисков с рассмотрением воздействия на них всех факторов. Однако при этом комплексное воздействие интегральных рискообразующих факторов на целые группы рисков игнорируется, что в значительной степени понижает эффективность формируемых рекомендаций по оптимизации исследуемых рисков.

Приверженцы второго подхода пытаются выявлять интегральные рискообразующие факторы для конкретных видов рисков, однако не просчитывают обобщенное воздействие таких факторов на группы ассоциируемых с ними рисков.

Рассмотрев все подходы к исследованию рисков, следует отметить, что в условиях постоянно изменяющейся окружающей среды необходим новый подход к исследованию рисков, в основе которого будет лежать идея их интегрированного изучения.

Большинство рискообразующих факторов являются нейтивными, то есть присущими конкретным рискам и не воздействующими на риски других видов. Примером нейтивного фактора выступает возможное понижение цен на золото, которое оказывает воздействие лишь на рыночные риски и никак не воздействует на организационные и технико-производственные риски.

В то же время существует ряд рискообразующих факторов, одновременно воздействующих на риски нескольких видов, или так называемые интегральные (обобщенные) факторы риска.

Примером такого интегрального рискообразующего фактора является повышение цен на энергоносители, которое оказывает воздействие на рыночные риски, а также влияет на организационные (возможные сбои системы производства) и на кредитные (возможное повышение себестоимости продукции ведет к невозможности возврата кредита) риски.

В свою очередь, интегральные (обобщенные) факторы риска по уровню воздействия можно подразделить на интегральные рискообразующие факторы микроэкономического и макроэкономического уровней.

К числу интегральных рискообразующих факторов микроэкономического уровня, воздействующих на деятельность любого экономического субъекта – предприятия, банка, страховой компании и пр., предлагается относить: недобросовестность или профессиональные ошибки партнеров (третьих сторон); недобросовестность или профессиональные ошибки сотрудников компании; ошибки программного обеспечения; противоправные действия сотрудников компании и третьих лиц (хищения, подлоги и т. д.); ошибки технологического процесса; уровень менеджмента.

К числу интегральных рискообразующих факторов макроэкономического уровня предлагается относить: уровень инфляции; изменение цен на энергоносители; изменение ставок налогообложения; изменение климатических условий.

Для более подробного и качественного изучения рискообразующих факторов, по мнению автора, необходимо интегрировать различные классификации рискообразующих факторов.

Таблица

### Классификация рискообразующих факторов (систематизированная автором)

Классификационный признак	Факторы косвенного влияния	Оказывает опосредованное влияние
	Виды	Характеристика
1. По среде воздействия	внутренние (коммерческие, инвестиционные, финансовые)	Все действия, процессы и предметы, причиной которых является деятельность компании, как в сфере управления, так и в сфере обращения
	внешние (политические, социально-экономические, экологические, научно-технические)	Все действия и процессы, не зависящие от предприятия: торги на валютных биржах, поведение конкурентов, развитие НТП
2. По степени влияния компании на воздействие этих факторов	объективные	Факторы, на которые предприятия не могут оказывать воздействие
	субъективные	Факторы, регулируемые компанией
3. По количеству подпадающих под влияние рисков	нейтивные	Рискообразующие факторы, воздействующие только на конкретный вид риска
	интегральные (интегральные факторы микроэкономического и макроэкономического уровней)	Факторы, воздействующие сразу на несколько видов риска
4. По направлению влияния на риск	факторы прямого влияния	Факторы, непосредственно влияющие на конкретные виды рисков

Таким образом, научным результатом данного исследования является уточнение классификации рискообразующих факторов за счет систематизации существующих признаков, а перспективой дальнейших научных исследований в данном направлении – разработка методического обеспечения оценки влияния рискообразующих факторов на уровень рисков.

*Научн. рук. Мишина С. В.*

**Литература:** 1. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовой, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев и др. – М. : Аланс, 1994. – 200 с. 2. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 1999. – 112 с. 3. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. докт. экон. наук, проф. А. М. Ковалевой. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 284 с. 4. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под ред. Н. Ф. Самсонова. – М. : ЮНИТИ, 2001. – 495 с. 5. Рэдхэд К. Управление финансовыми рисками / К. Рэдхэд, С. Хьюс. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 228 с. 6. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 240 с. 7. Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие / А. Н. Гаврилова. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : КНОРУС, 2007. – 432 с. 8. Никитина Н. В. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Н. В. Никитина. – М. : КНОРУС, 2007. – 336 с. 9. Риски в экономике : учебное пособие для вузов / под ред. проф. В. А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с. 10. Управление рисками : учебное пособие для студентов вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 511 с.

Студент 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

*Анотація. Розглянуто проблеми підбору персоналу на підприємстві, його основні етапи. Удделено увагу шляхам вирішення проблеми нехватки кадрів у промисловості.*

*Annotation. This article discusses the problems of recruitment in the enterprise, its main stages. Special attention is paid to the ways of solving the problem of staff shortages in the industry.*

*Ключевые слова: подбор персонала, этапы, кандидат.*

В настоящее время вопрос подбора персонала является значимым для многих компаний. Основной причиной этому служит дороговизна хороших специалистов и большие вложения в начинающие кадры, их обучение, адаптацию и т. п. Поэтому многие предприятия стараются основать свою оригинальную систему подбора персонала, но при этом используют такие общепринятые методы, как интервью, собеседование, head hunting и пр.

Целью данной работы является изучение механизма подбора персонала на предприятии, а также изучение проблем подбора на каждом из его этапов и поиск возможных путей их решения.

Проблематику данной темы изучали такие отечественные ученые, как: Н. Козачук [1], М. Первушина [2], И. Синчалова [3], С. Позова [4], Д. Удникова [5], М. Короткова [6]. В основном они рассматривали системы подбора персонала, которые существуют на фирмах, где они работают. Но этими учеными не были определены основные проблемы и пути их решения в сфере подбора персонала, поэтому именно этому вопросу уделено внимание в данной статье. Обобщив изученный материал, можно получить интегральную систему подбора персонала компании.

Проблематика вопроса подбора персонала состоит в выборе достойного кандидата из всех желающих получить работу. Для того чтобы сделать правильный выбор, нужно подходить к данной процедуре системно, то есть соблюдать так называемые "этапы", на каждом из которых можно столкнуться с непредвиденными обстоятельствами [6].

Подбор персонала на любом предприятии состоит из следующих этапов: возникновение потребности в персонале, документальное оформление вакансии, поиск подходящего кандидата, предварительный этап (проверка базовых квалификаций), собеседование, подведение итогов, испытательный срок, обучение и адаптация нового сотрудника [5].

Потребность в персонале может возникнуть вследствие расширения производства, увольнения сотрудника, занимавшего эту должность ранее, в связи с научно-техническим прорывом и пр. Проблемой может стать так называемое "вымирание профессии", то есть может возникнуть ситуация, при которой предприятию будет практически невозможно найти человека с соответствующими компетенциями.

Документальная часть состоит в оформлении руководителем заявки о потребности в персонале, заявки на оборудование рабочего места (карты рабочего места) и должностной инструкции.

Когда предыдущие этапы пройдены, менеджер по отбору персонала начинает поиск кандидатов. Условно методы поиска персонала можно разделить на 3 группы, представленные в таблице [1].

Таблица

Методы поиска персонала

Группа методов	Характеристика
Пассивные	Размещение объявлений в средствах массовой информации, Internet, поиск соискателей по внутренней базе предприятия (перемещение по должности работающего сотрудника)
Активные	Наиболее эффективные методы поиска персонала. К ним относятся head hunting, прямой поиск, по рекомендациям сотрудников предприятия и др.
Альтернативные	Это такие методы, которые позволяют искать сотрудников, взаимодействуя с вузами, студенческими организациями, участвуя в выставках вакансий и пр.



Основной проблемой этого этапа является неравновесная конъюнктура рынка труда (состояние трудоизбытка либо трудодефицита), которую можно решить путем государственного регулирования занятости.

Предварительный этап состоит в проверке кандидата на наличие формальных критериев квалификации. Затем кандидаты, прошедшие предварительный этап, направляются на собеседование, где благодаря своим личным качествам, знаниям и умениям лучший получает работу. Согласно КЗоТу работодатель может назначить новому сотруднику испытательный срок, длительностью не более 3 месяцев [7].

Процесс адаптации может происходить одновременно с испытательным сроком. Под адаптацией понимается ознакомление сотрудника со спецификой деятельности предприятия. Проблемой может стать неуверенность наемного работника в желании получить именно это рабочее место. Путь решения – совершенствование системы мотивации на предприятии.

Для того чтобы не ошибиться в выборе, следует правильно строить вопросы при собеседовании: они должны быть различными по содержанию и по форме. Обязательно стоит выяснить, по каким причинам кандидат оставил прежнюю работу; причины, по которым он хочет получить эту; инициативен ли он и другие важные характеристики. Следует обратить внимание на частоту смены рабочих мест кандидатом; его карьерные достижения; должностные обязанности на прежних местах работы; внешний вид, интеллект и образование будущего работника. Необходимым является наведение справок, а также проверка отзывов и рекомендаций о кандидате.

Существует также еще одна проблема подбора персонала, присущая в основном производственным компаниям. В ходе становления рыночных отношений уважение к рабочему классу резко снизилось, и молодые люди не считают престижным получать такие профессии, как слесарь, сварщик, токарь, фрезеровщик и др. Это имеет негативное влияние на экономику Украины, так кадры не идут на производство [2].

К такой проблеме нужно подходить глобально. Основные пути её решения представлены на рисунке.

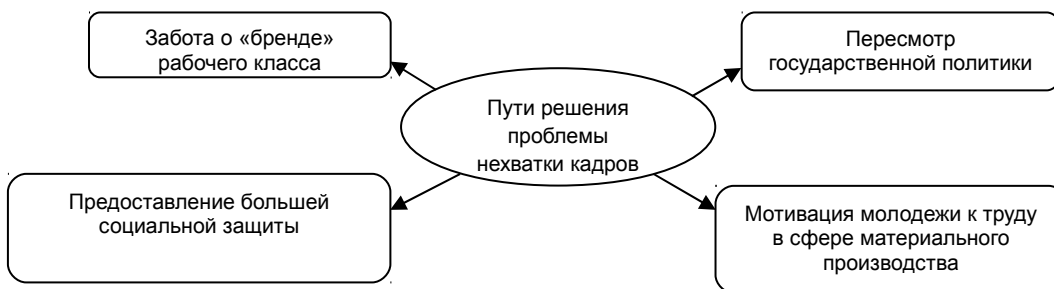


Рис. Пути решения проблемы нехватки кадров на производстве

Забота о "бренде" состоит в возвращении понятия о престижности работы в промышленности. Пересмотр государственной политики заключается в регулировании набора в вузы в соответствии с потребностями рынка труда (ограничить набор на специальности, которыми переполнена украинская экономика). Социальная защита – важный фактор при выборе места работы. Так, промышленное предприятие сможет привлечь больше кадров. Мотивация молодежи к труду должна проходить со школьной скамьи и проводиться либо представителями самих предприятий, либо сотрудниками центров занятости.

Подводя итоги, стоит отметить, что факт принятия на работу в основном зависит не от компетенций кандидата, а от того, как он смог себя преподнести, буквально – "влюбить" в себя менеджера по отбору либо рекрутера. Следовательно, для того чтобы выбрать лучшего кандидата, менеджер должен стараться оставаться беспристрастным и объективным до конца подбора. Но следует отметить, что, подбирая персонал на творческую должность, не следует придерживаться всех вышеизложенных особенностей подбора. В таком случае необходимо выбрать наиболее креативного из всех кандидатов на эту должность, который будет эффективным в творческой работе.

Таким образом, в данной статье были рассмотрены основные проблемы подбора персонала, а также выявлены основные пути их решения.

Научн. рук. Аграмакова Н. В.

**Литература:** 1. Козачук Н. Системный подход к подбору персонала / Н. Козачук // Управление персоналом: Украина. – 2008. – № 4. – С. 23–28. 2. Первушина М. Подбор персонала в производственные компании / М. Первушина // Управление персоналом: Украина. – 2007. – № 9. – С. 42–46. 3. Синчалова И. Информация, определяющая успешность подбора персонала / И. Синчалова // Управление персоналом: Украина. – 2007. – № 9. – С. 65–68. 4. Позова С. Этапы подбора / С. Позова // Управление персоналом: Украина. – 2009. – № 9. – С. 35–38. 5. Удникова Д. Подбор персонала – технология + опыт / Д. Удникова // Новости турбизнеса. – 2006. – № 6. – С. 28–30. 6. Короткова М. Построение системы поиска и подбора персонала / М. Короткова // Менеджмент и менеджер. – 2005. – № 2. – С. 54–58. 7. Кодекс законов о труде [Электронный ресурс]. – Режим доступа : rada.gov.ua.

Студент 5 курсу  
 фінансового факультету ХНЕУ

## ТРЕНІНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Анотація.* Розглянуто питання підготовки та розвитку персоналу комерційного банку, виявлено шляхи ефективного застосування тренінгових програм для підвищення кваліфікації працівників.

*Аннотация.* Рассмотрен вопрос подготовки и развития персонала коммерческого банка, выявлены пути эффективного применения тренинговых программ для повышения квалификации работников.

*Annotation.* In article the question of preparation and development of the personnel of commercial bank is considered, ways of effective application of trainings-programs for improvement of professional skill of workers are revealed.

*Ключові слова:* персонал, кваліфікація, тренінг, методи навчання персоналу, структура тренінгу.

Якісна і продуктивна робота персоналу завжди була запорукою розвитку комерційного банку. Досягти цього можна шляхом прийняття на роботу кваліфікованих спеціалістів. Однак постійний прогрес і розвиток суспільства вимагають постійного та періодичного оновлення знань працівників, щоб створити належні умови для самореалізації їх потенціалу і забезпечити ефективне функціонування банку серед конкурентів.

Проблемою розвитку персоналу займалися такі вітчизняні та закордонні вчені, як: Алавердов А. Р., Базаров Т. Ю., Белоусов Л. Ю., К. Левін, В. Лич, О. Романовський та ін.

Метою даної статті є пошук шляхів ефективного впровадження тренінг-програм у банківській діяльності для підвищення кваліфікації працівників.

Сучасні методи пропонують менеджерам широкий спектр таких інструментів, здатних задовольнити різноманітні потреби у навчанні персоналу. На сьогоднішній день особливо набули популярності інтерактивні методи навчання, які направлені, перш за все, на практичне застосування отриманих вмінь та навичок. До таких методів належить тренінг.

Проблеми належної підготовки персоналу знайшли своє відображення у працях В. Короля, Лук'янихіна В. О., В. Лученко, Роздобудько В. В. та ін. Та все ж сучасні системи підготовки кадрів у нашій країні ще не набули такого поширення, як у західних країнах, оскільки є недостатньо вивченими. І хоча досвід зарубіжних дослідників є дуже корисним, однак практичне його застосування вимагає пристосування до наших умов. Тому важливим є виявлення умов активного впровадження таких методів, передусім тренінгів.

Навчання персоналу вважається необхідним як у момент приходу працівника в банк, так і через певний час для отримання нових навичок, яких вимагає постійний світовий розвиток. При цьому виділяють різні методи навчання (рис. 1) [1]. Як видно, тренінги стоять відокремлено від усіх методів, бо можуть використовуватися як індивідуально, так і у групах.

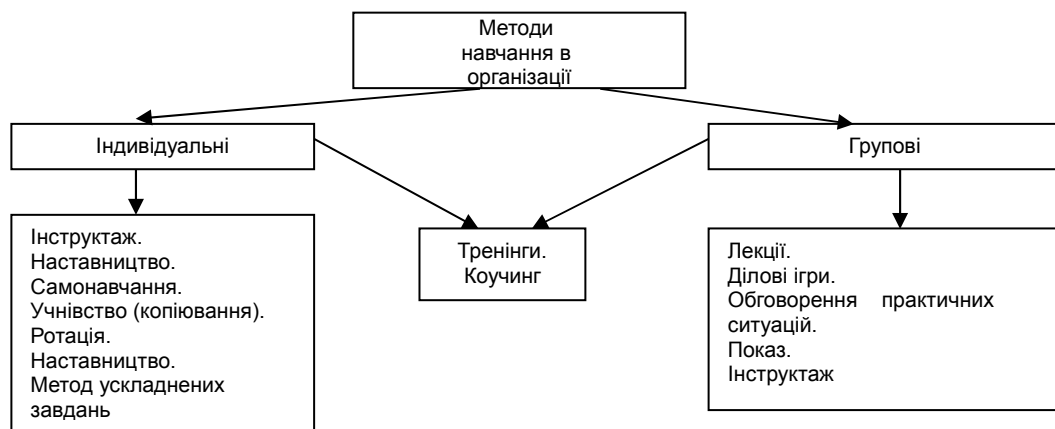


Рис. 1. Методи навчання в організації

Тренінг – це інтерактивний метод, який спрямований навчити працівника на практиці застосовувати набуті знання, вміння, навички.

Тренінг включає в себе різні завдання і вправи, які виконуються згідно з установленим планом. У результаті виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його діяльності через удосконалення певних знань та вмінь, формування необхідних навичок. Таким чином, тренінг забезпечує такі функції щодо працівника [1]:

розвиток спеціальних професійних знань і навичок;

передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі;

посилення трудової мотивації;

удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовують з метою щонайшвидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і вмінь, яких не вистачає у професійній підготовці, навчити працювати з новими технологіями та методиками, а також щоб швидко підготувати для роботи на вищій посаді.

Керівництво банку та менеджери з персоналу, як правило, ділять бізнес-тренінги за темами, виділяючи таким чином предметні області роботи. При цьому важливий поділ працівників за їхнім положенням у банку, тобто на рядових співробітників, менеджерів різного рівня чи керівництва.

Тренувальний підрозділ, на погляд В. Короля, має структуру, яка наведена на рис. 2 [1].

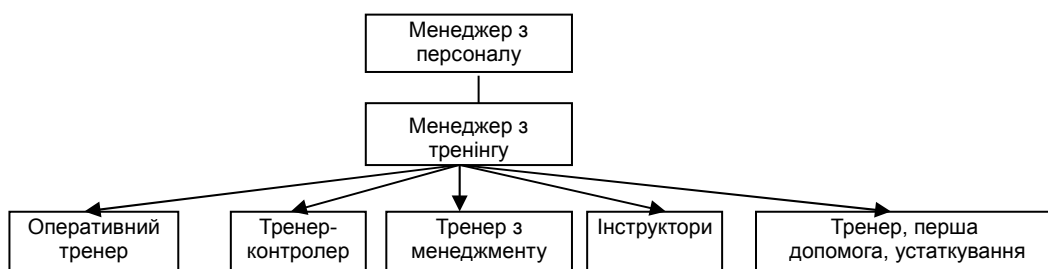


Рис. 2. Структура тренувального підрозділу

Менеджер з тренінгу керує тренінгом, оперативний тренер відповідає за контроль і координацію всіх тренінгів на оперативному рівні, тренер-контролер здійснює функцію нагляду і координації за всіма тренінгами вищого рівня. Інструктори проводять інструктаж на всіх рівнях під наглядом тренерів. Тренер, перша допомога та устаткування – це тренер, що відповідає за продукцію, вміст і зберігання усього тренувального устаткування, в тому числі підручників [2].

Дія тренінгу проявляється по-різному на працівників з різним положенням. Для персоналу це підвищення компетентності, у результаті чого працівник отримує більше задоволення від роботи, покращення моральних принципів та посилення психологічної гнучкості, що дуже важливо для працівника банку, який працює з клієнтами.

Вплив тренінгу на управління (менеджерів, керівництво) проявляється у покращенні управлінських дій, оптимізації використання ресурсів, зменшенні збитків і збільшенні прибутків, посиленні готівкового обігу, покращенні кадрової політики та сприянні планування на всіх рівнях [2].

Як наслідок – для всього банку покращується загальна продуктивність організації, клієнти більш задоволені, підвищується дохід, розвивається персонал, зростає трудовий потенціал банку.

Доцільно також виділити позитивні та негативні сторони навчання за тренінговими програмами.

Переваги:

активна участь усіх учасників у процесі навчання;

концентрація уваги учасників;

короткий термін навчання (1 – 3 дні, іноді 5 днів);

дає навички практичної роботи;

посилює мотивацію працівників;

обмін особистим досвідом не лише з тренером, але й з іншими учасниками тренінгу;

тренінг знижує опір навчанню;

розвиток навичок командної роботи.

Недоліки:

короткотривалий ефект від тренінгу (3 – 4 місяці);

необхідність повторного навчання з метою відновлення навичок;

висока вартість навчання;

тренінг не дає системних знань, як у вищих навчальних закладах;

дороговизна утримання власного штату тренерів;

у ході тренінгу існує ризик суттєвого відхилення від запланованих тем, тобто не буде досягнуто необхідного результату;

довготривалість заняття з тренінгу.

Варто також зазначити, що однією з найбільших переваг, а іноді й недоліків, є особистість тренера як інструмент розвитку учасників тренінгу, тобто залежно від таланту тренера навчання може мати успіх або бути провальним [3].



Тренінгові програми можуть проводитися для нових працівників та співробітників зі стажем, як уже відмічалось раніше. Однак доцільним є прийняття нових працівників на випробувальний термін, протягом якого вони покращуватимуть свій професійний рівень, а найкращий серед них (за результатами співбесіди) матиме змогу зайняти більш вищу посаду після проходження відповідного тренінгу. У такий спосіб упродовж випробувального терміну будуть виявлені недоліки у професійних знаннях чи вміннях нового працівника, а відтак буде зроблений акцент на відповідній темі тренінгу.

Також дуже важливо у тренінгових програмах приділяти увагу змінам у банківських технологіях, щоб навчання працівників мало більше успіху та ефективності.

Крім того, з метою мінімізації затрат варто збільшити терміни набору у тренінгові групи, оскільки індивідуальні курси обходяться банку у 1,5 – 2 рази дорожче [4].

Звичайно ж програми з тренінгу вимагають значних інвестицій, а також певного часу, однак у результаті банк може отримати значно більше. Це стосується як задоволення потреб особистості в саморозвитку та самореалізації, так і покращення ефективності діяльності всього банку шляхом підвищення компетентності персоналу.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник [Електронний ресурс] / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2004. – 592 с. – Режим доступу : <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Upravlinnya-lyudskimi-resursami-nepributkovih-organizatsiy/22895/index.html>. 2. Король В. Бізнес-тренінг як ефективний метод розвитку персоналу в сучасній організації [Електронний ресурс] / В. Король. – Режим доступу : [www.library.tane.edu.ua](http://www.library.tane.edu.ua). 3. Сивограков О. Переваги та недоліки відеообучення [Електронний ресурс] / О. Сивограков. – Режим доступу : <http://forum.trainingfilm.net/viewtopic.php?f=3&t=6>. 4. Роздобудько В. В. Підвищення кваліфікації персоналу комерційного банку [Електронний ресурс] / В. В. Роздобудько. – Режим доступу : [www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp50\\_3](http://www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp50_3). 5. Лученко В. Стаття про стан навчання персоналу без тривалого відриву від виробництва [Електронний ресурс] / В. Лученко. – Режим доступу : [http://luchenko.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18](http://luchenko.com/index.php?option=com_content&task=view&id=18).

---

**Акомьолкова Е. В.**

УДК 005.941

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## **КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ВАЖІЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація. Розглянуто основні підходи до визначення поняття "корпоративна культура". Окреслено проблеми з її впровадження на українських підприємствах та запропоновано шляхи їх вирішення.*

*Анотация. Рассмотрены основные подходы к определению понятия "корпоративная культура". Очерчен круг проблем ее внедрения на украинских предприятиях и предложены пути их решения.*

*Annotation. This article considers the main approaches to the "corporate culture" definition. The main problems are enumerated and the resolutions are proposed.*

*Ключові слова: корпоративна культура, мотивація персоналу, лояльність персоналу.*

Важливою частиною діяльності кожної компанії є управління її ресурсами. Одним із найголовніших ресурсів на сьогодні є висококваліфікований персонал, який забезпечуватиме ефективну роботу корпорації. Однак в умовах жорсткої конкуренції завжди існує небезпека, що підприємства-конкуренти перетягнуть до себе кваліфікованих спеціалістів. Щоб цього не сталося, необхідно не тільки забезпечувати працівникам відповідний рівень оплати та умов праці, але й формувати в них лояльність до того підприємства, на якому вони працюють.

Лояльність персоналу забезпечується багатьма шляхами. Серед найефективніших та найпоширеніших можна виділити впровадження принципів корпоративної культури.

Необхідно зазначити, що в українських реаліях поки немає відповідного розуміння поняття корпоративної культури, а, як наслідок, її широкого впровадження. Але, як показує приклад компаній

---

© Акомьолкова Е. В., 2011

з іноземним капіталом, корпоративна культура відіграє важливу роль у мотивації персоналу. Таким чином, актуальність теми дослідження очевидна.

Розглянемо поняття "корпоративна культура" з точки зору різних авторів, які її досліджували.

Прохорова М. Е. визначає корпоративну культуру як сукупність стратегічних цілей та принципів, а також організаційної структури, яка забезпечує їх виконання [1]. На погляд автора, таке визначення цілком відображає сучасне українське розуміння корпоративної культури, як, у першу чергу, адміністративних важелів впливу на працівників, а не як психологічних інструментів роботи.

Натомість Ронзіна М. Д. дає таке визначення досліджуваного поняття. Корпоративна культура – це набір цінностей та норм, правил поведінки, а також інших елементів, що існують у свідомості співробітників та/або реалізуються в поведінці цих співробітників [2]. Такий підхід, на погляд автора, більш доцільний у дослідженні принципів корпоративної культури та для розуміння її природи. У першу чергу, корпоративна культура – це не адміністративні важелі, а моральна мотивація та мікроклімат на підприємстві.

Деякі вітчизняні компанії поділяють спільний підхід до визначення корпоративної культури як системи принципів, звичаїв та цінностей, які дозволяють усім у компанії рухатися як одному цілому в одному напрямі [3]. Таке визначення дозволяє розуміти, що головним завданням впровадження корпоративної культури на підприємстві є об'єднання колективу, перетворення групи співробітників компанії на єдине ціле, усі частини якого діють злагоджено.

Кардинально інший підхід пропонує Іванов І. М., який розглядає корпоративну культуру як сукупність відносин між співробітниками, які проявляються у неформальному розподілі праці, наявності неформальних лідерів та характері мікроклімату в колективі [4]. Бачимо, що в цьому випадку розглядається не корпоративна культура як інструмент топ-менеджменту компанії, а як стихійне явище, що формується на всіх рівнях роботи підприємства.

На погляд автора, з позицій мотивації співробітників та забезпечення їх лояльності доцільно дотримуватися визначення корпоративної культури як сукупності принципів та звичаїв, які формуються не тільки топ-менеджментом, але й усіма іншими працівниками компанії, які об'єднують співробітників різних рівнів та відображають основні переконання, місію і філософію компанії. З такого визначення бачимо механізм впровадження корпоративної культури: починаючи з настанов менеджерів вищої ланки, корпоративна культура поступово вбирає в себе побажання інших робітників і поширюється на весь колектив.

Формування лояльності персоналу за допомогою корпоративної культури забезпечується з урахуванням трьох основних складових:

- корпоративної поведінки;
- стилю управління;
- іміджу компанії [2].

Поведінка описує етичні принципи ведення справ, діловий етикет та внутрішні правила роботи компанії як із клієнтами, так і з персоналом. Для українських компаній, які тільки починають впроваджувати корпоративну культуру, доцільно було б випускати друковані збірки правил їх корпоративної поведінки, час від часу вибірково контролювати ступінь засвоєння цих правил співробітниками.

Стиль управління характеризує відносини між різними ієрархічними рівнями корпорації, тип поведінки лідерів компанії та ступінь делегування повноважень. Для кожного з існуючих типів управління корпоративна культура буде впроваджуватися по-різному.

Імідж компанії характеризується тим, як вона сприймається пересічними громадянами. Завдання корпоративної культури – виховати у співробітника позитивне сприйняття компанії та дати йому підсвідому настанову поширювати відповідний імідж.

На території колишнього СРСР тільки починає зароджуватися корпоративна культура. Однак усе більше й більше керівників визнають її важливість та необхідність. Як свідчить дослідження Російської асоціації менеджерів, 85 % топ-менеджерів російських компаній намагаються впроваджувати корпоративну культуру у своєму бізнесі [5]. Точних цифр щодо України немає, однак можемо припустити, що ситуація схожа.

Існує багато проблем, що заважають розвитку корпоративної культури на українських підприємствах та викликають складність її використання як важеля забезпечення лояльності співробітників [1; 3].

По-перше, низька роль моральної мотивації персоналу. В існуючій кризовій ситуації робітників більше цікавить заробітна плата, аніж корпоративний стиль чи імідж. Тому тільки великі компанії можуть собі дозволити формувати корпоративну культуру. Відтак необхідно спочатку забезпечити належний рівень оплати праці, а вже на цьому фундаменті будувати корпоративну культуру.

По-друге, низький рівень розвитку соціального партнерства. Корпоративна культура передбачає партнерські відносини між керівництвом та робітниками, взаємоповагу та взаємодовіру. На сьогодні наше суспільство не готове сприймати ці цінності, не відійшло ще у минуле ставлення до робітників як до відновлювального ресурсу. Тому спочатку необхідно виховати покоління, яке буде здатне сприймати принципи соціального партнерства і корпоративної культури та відданості.

По-третє, висока плинність кадрів на підприємствах. Ця ситуація викликана кризовими явищами, а також новим Податковим кодексом. В умовах високої плинності кадрів неможливо побудувати корпоративну культуру, адже для неї необхідні постійні носії. Таким чином, держава сама заважає вітчизняним підприємствам розвиватися та досягати закордонних стандартів.

Ще одним моментом, на який хотілося б звернути увагу, розглядаючи питання корпоративної культури, це менталітет і відсутність державного бранда. Адже такі поняття, як "філософія компанії", "місія компанії", "корпоративний бренд", зародилися у США, де один з найвищих у світі рівнів національної гордості. Для американців не викликає сумніву те, що американець – звучить гордо. Саме тому вони легко сприймають ідею приналежності до чогось більшого, ніж просто під-



приємство. У нашій країні немає таких переконань. Тому доки для більшості населення українець не буде звучати гордо, ми не зможемо упроваджувати якісну корпоративну культуру на наших підприємствах.

Таким чином, розвиток корпоративної культури на українських підприємствах на сьогодні стикається із рядом проблем, які заважають йому розвиватися та виступати ефективним інструментом забезпечення лояльності персоналу до компанії.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Прохорова М. Е. Корпоративная культура: формирование, управление, инновации / М. Е. Прохорова // Корпоративная культура. – 2010. – № 3. – С. 25–28. 2. Ронзина М. Д. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом / Майя Ронзина // Известия ЛЭТИ. – 2005. – № 2. – С. 47–51. 3. Портал "Корпоративная культура". – Режим доступа : <http://corp.ltd.ua/index.html>. 4. Иванов И. Н. Менеджмент корпорации / И. Н. Иванов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 582 с. 5. Ассоциация менеджеров России. – Режим доступа : [www.amr.ru](http://www.amr.ru).

---

**Дмитрієва Ю. В.**

УДК 331.101.6

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

*Анотація. Розглянуто трактування поняття "продуктивність праці" різними авторами. Проаналізовано динаміку продуктивності праці в Україні. Запропоновано методи підвищення продуктивності праці в Україні.*

*Аннотация. Рассмотрены трактовки понятия "производительность труда" разными авторами. Проанализирована динамика производительности труда в Украине. Предложены методы повышения производительности труда в Украине.*

*Annotation. In the article opinions of different authors are considered in relation to interpretation of concept "The labour productivity". The dynamics of the labour productivity is analysed in Ukraine. The methods of increase of the labour productivity are offered in Ukraine.*

*Ключові слова: продуктивність праці, заробітна плата, мотивація, ефективність праці.*

У сучасних умовах фінансової кризи підвищення продуктивності праці – основний чинник вирішення економічних проблем підприємства, оскільки продуктивність праці забезпечує якість продукції, ефективність підприємства та його економічний розвиток, а для того щоб підприємство успішно функціонувало, необхідно знаходити нові методи підвищення продуктивності праці. Тому надзвичайно актуальною стає розробка методів підвищення продуктивності праці.

Як вважають науковці Крюк і Плахотнікова, праця в розвинутих країнах світу є найдорожчим чинником виробництва. В Україні вона залишається малопродуктивною і дешевою. Стан ефективності праці та її резерви залишаються здебільшого поза увагою. Нехтування трудовим чинником виявляється, насамперед, у недостатній увазі до проблем матеріального стимулювання. У практиці оплати праці її продуктивність, зазвичай, не береться до уваги. Розбіжність особистих інтересів працівників та суспільних інтересів, а вони вимагають безумовного врахування рівня продуктивності праці та раціонального використання матеріальних ресурсів, є однією з основних причин наших економічних невдач [1].

Великий внесок у дослідження цих проблем зробили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Необхідно зазначити таких українських вчених, як: Т. Заяць, Г. Куликов, О. Грішнов та інші, за межами України – Д. Сінк та ін. Значні дослідження питань ефективності праці й використання їх у управлінні підприємствами здійснили також зарубіжні вчені: А. Сміт, Р. Оуен, Ф. Тейлор, Р. Солсу, Ф. Бастіа, Е. Деннісон, Д. Кендрік, Кларк Д. Б., Б. Сей.

Мета даної статті – зрозуміти сутність, багатоаспектність та важливість такої економічної категорії, як "продуктивність праці", і запропонувати методи підвищення продуктивності праці.

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) розрізняють поняття "продуктивність" і "продуктивність праці". На перший погляд, вони близькі між собою, але різняться тим, що продуктивність – це ефективність використання ресурсів – праці капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відображає взаємозв'язок між кількістю і якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були

---

© Дмитрієва Ю. В., 2011

витрачені на їх виробництво. Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами. Під час їхньої оцінки необхідно враховувати зростання вартості енергії, сировини, витрат, пов'язаних з безробіттям, а продуктивність праці відображає ступінь ефективності процесу праці. У її визначенні вихідною категорією є праця. Праця – це доцільна, свідомо, організована діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення суспільних та особистих потреб людей. Зміст і характер праці залежать від ступеня розвитку продуктивних сил та виробничих відносин.

Аналіз літератури дозволяє з'ясувати, що серед вчених продовжується дискусія навколо тлумачення терміна "продуктивність праці". Наприклад, Р. Дяків вважає, що продуктивність – це показник результативності та ефективності виробництва, що характеризує випуск продукції в розрахунку на одиницю використаних ресурсів та факторів виробництва [2].

Зовсім інший підхід до розуміння змісту категорії "продуктивність праці" знаходимо у працях зарубіжного вченого Д. С. Сінка. Він вважає, що продуктивність – це відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу, до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період часу" [3, с. 29].

Качан Е. П., Дяків О. П., Надвичний С. А., Островерхов В. М. та їх прибічники стверджують, що "продуктивність праці – це ефективність затрат конкретної праці, яка визначається кількістю продукції, виробленої за одиницю робочого часу, або кількістю часу, витраченого на одиницю продукції" [4, с. 150].

Узагальнюючи наукові погляди, вважаємо дотримуватися такої позиції: продуктивність праці варто трактувати у вузькому й широкому сенсах і це знімає суперечності в її тлумаченні та подальшій оцінці:

продуктивність праці у вузькому сенсі – це показник продуктивності конкретної праці на мікроекономічному або індивідуальному рівнях, що становить відношення обсягу виробленої продукції (послуг) до витрат лише одного з факторів виробництва – живої праці, які можуть вимірюватись за годину, день, квартал, рік (людино-години, людино-дні, в річних розрахунках – середньооблікова чисельність персоналу);

продуктивність праці у широкому сенсі – це суспільна продуктивність праці, яка характеризує результативність виробничого процесу на макрорівні і становить відношення загального обсягу виробленої продукції та послуг до загальних затрат праці [5].

В Україні останніми роками можна побачити несприятливу тенденцію: темпи зростання середньомісячної заробітної плати суттєво випереджають темпи зростання продуктивності праці, і це не можна назвати нормальним для розвитку країни, адже це повністю суперечить принципам економіки як науки, свідчить про те, що формування механізмів оплати праці в Україні не залежить від результатів діяльності економіки. Ця тенденція може мати місце лише як тимчасово допустиме явище, що відображає необхідність виправити ситуацію у сфері оплати праці і доходів [6].

Це підштовхує до висновку, що пересічний працівник в Україні недоотримує оплату праці порівняно з існуючим рівнем продуктивності праці. Така ситуація відображає надмірну експлуатацію праці, тобто нееквівалентний обмін праці й отриманого доходу. З іншого боку, роботодавці в Україні масово економічно зацікавлені використовувати саме дешеву працю, не прагнучи до модернізації робочих місць, заміни застарілого обладнання (це потребує коштів), упровадження нових ресурсозберігаючих технологій, розробки інновацій. Низька оплата праці, у свою чергу, зумовлює низьку продуктивність праці.

Продуктивність праці може підвищуватись, якщо спостерігається одна з наведених умов: обсяг продукції зростає, затрати зменшуються; обсяг продукції зростає швидше, ніж затрати; обсяг продукції не змінюється, водночас затрати зменшуються; обсяг продукції зростає при незмінних затратах; обсяг продукції зменшується повільнішими темпами, ніж затрати.

Виділяють методи підвищення продуктивності праці, які мають враховувати комплекс різноманітних впливових факторів, які впливають на динаміку продуктивності праці, економію затрат праці на різних економічних рівнях. Ці методи умовно поділяють на три групи. До першої групи відносять організаційні та техніко-технологічні методи. Вони орієнтовані підняти продуктивність праці на новій техніко-технологічній основі, забезпечити модернізацію робочих місць, ліквідацію фізично важкої, ручної праці за допомогою упроваджень досягнень науково-технічного прогресу. До другої групи входять соціально-економічні та морально-психологічні методи. Ця група методів має створювати високу мотивацію до продуктивної праці за допомогою економічних, соціальних та морально-психологічних методів впливу на трудову поведінку людини. Окремої уваги заслуговують методи соціального партнерства, які передбачають використання можливостей соціального діалогу, колективно-договірного регулювання праці, зростання ролі профспілки, трудового колективу у підвищенні трудової активності працівників. До третьої групи входять адміністративно-нормативні методи, які призначені регулювати продуктивність праці, дотримання та виконання встановлених норм праці за допомогою адміністративних важелів (наказів, інструкцій, розпоряджень тощо).

На думку автора, можна виділити ще одну групу методів підвищення продуктивності праці – матеріально-технічні методи. Ця група методів сприятиме економії живої та уречевленої праці як у цілому по економіці, так і на окремому виробництві. Цю групу методів можна охарактеризувати такими показниками, як електроозброєність, енергоозброєність, фондоозброєність, фондовіддача праці.

Таким чином, продуктивність праці є найважливішим показником економічного зростання. Підвищення продуктивності праці забезпечує підприємствам і всьому суспільному виробництву подальший розвиток і сприятливій перспективі, що з рештою веде до підвищення рівня життя



населення. Тому вихід України з кризи та побудова конкурентоспроможної економіки потребують глибоких системних досліджень проблеми підвищення продуктивності праці в суспільстві на всіх економічних рівнях.

Наук. керівн. Іванова О. Ю.

**Література:** 1. Продуктивність та ефективність праці у торгівлі, їх взаємозв'язок та методи оцінки / О. І. Ященко, Н. І. Капустяк // Науковий вісник. – 2007. – Вип. 17.1. 2. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. 3. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. С. Синк. – М. : Прогресс, 1989. – 532 с. 4. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібн. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островверхов та ін. ; за ред. Є. П. Качана. – К. : Знання, 2008. – 407 с. 5. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання / М. В. Семикіна // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. 6. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Науковий вісник ЧДІЕУ. Економіка праці. – 2010. – Вип. 2 (6).

**Стеценко В. О.**

УДК 005.963.1

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто важливість навчання працівників на підприємстві та форми, методи, засоби проведення професійного навчання керівників та спеціалістів підприємства. Проаналізовано вплив системи навчання персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены важность обучения работников на предприятии и формы, методы, способы проведения профессионального обучения руководителей и специалистов предприятия. Проанализировано влияние системы обучения персонала на конечные результаты деятельности предприятия.*

*Annotation. This article is about the importance of training of workers at the enterprise and forms, methods, ways of carrying out of vocational training of heads and experts of the enterprise. The influence of a training system of the personnel on the end results of activity of the enterprise was analysed.*

*Ключові слова: людські ресурси, навчання, підвищення кваліфікації, професійне навчання, розвиток персоналу.*

В умовах світової економічної кризи стає все більш актуальним питання ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства. Цими ресурсами є людські ресурси, а саме: службовці, спеціалісти та керівники підприємства. Необхідно чітко сформулювати і застосувати процес управління розвитком персоналу для досягнення оптимізації роботи людських ресурсів на підприємстві. Навчання є центральним і найважливішим елементом розвитку персоналу. У сучасних умовах перед менеджерами стоїть дуже складне завдання – максимізація віддачі від витрат на навчання працівників, тобто потрібно завжди співвідносити об'єм витрат з об'ємом майбутнього прибутку.

Метою даної статті є підкреслення актуальності навчання персоналу на підприємстві та визначення форм, методів і засобів проведення професійного навчання керівників та спеціалістів підприємства.

Так склалося, що для досягнення поставленої мети кожна людина прагне задовольнити свої потреби і спрямовує свої дії згідно з поставленими цілями. Тому набуває важливості проблема формування потреби персоналу у навчанні. Наявність особистісної потреби в навчанні є необхідною умовою його ефективності, але тільки формування потреби недостатньо. Найважливішим виступає спрямування цієї потреби на конкретні дії персоналу з підвищення власного рівня знань, умінь та навичок для досягнення кращого професійного результату, який цікавить керівників.

Наявність особистісної потреби в навчанні є необхідною умовою його ефективності, проте тільки формування потреби недостатньо.

Якісна організація роботи з персоналом може привести до високих економічних і соціальних результатів. Своєчасне навчання персоналу, підвищення його кваліфікації дає змогу підвищувати якість продукції або послуг, які надаються підприємством, що, у свою чергу, збільшує прибуток та робить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку.

Метою даної роботи є дослідження такої складової навчання на підприємстві, як професійне навчання, встановлення способів, форм та методів його реалізації.



Професійне навчання є найважливішою складовою розвитку персоналу, тому що саме воно створює необхідні умови для збереження і раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

Під професійним навчанням будемо розуміти цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт з метою підвищення продуктивності праці і конкурентоспроможності персоналу та ефективності роботи підприємства. Професійне навчання персоналу може здійснюватися з використання різноманітних його форм та методів.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації професійного навчання персоналу. Досить глибоко розглядає це питання Савченко В. А. Професійне навчання робітників в організації він класифікує за такими критеріями: за типами професійного навчання (безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка робітників); за видами професійного навчання (первинна професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації); за характером професійного навчання (з відривом від виробництва, без відриву від виробництва); за формами професійного навчання (навчання безпосередньо на робочому місці, навчання поза робочим місцем) [1, с. 229]. Така класифікація є досить детальною, але дещо складною. Окрім того, вона стосується лише професійного навчання робітників та не торкається інших груп персоналу.

Крушельницька О. В. та Мельничук Д. П. основними напрямками професійного розвитку персоналу вважають навчання [2, с. 108]:

первинне, з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;  
з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;

з метою підвищення загальної кваліфікації;  
для роботи за новими напрямками розвитку організації;  
з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Н. Синенко виділяє види та форми професійного навчання працівників. До видів вона відносить підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу. Згідно з її підходом підвищення кваліфікації робітників може відбуватися у формі виробничо-технічних курсів, курсів цільового призначення. Професійне навчання керівних працівників та спеціалістів на виробництві здійснюється у формі спеціалізації, короткострокового та довгострокового підвищення кваліфікації, стажування тощо [3, с. 48].

Розглядаючи процеси навчання персоналу, Щокін Г. В., у першу чергу, розмежовує професійне навчання робітників і керівних працівників, а також відокремлює його види. На його думку, безперервне навчання керівників та спеціалістів здійснюється за такими видами: систематичне самостійне навчання, короткострокове навчання (підвищення кваліфікації), стажування, аспірантура та докторантура, перепідготовка. До видів навчання робітників Щокін Г. В. відносить підготовку нових робітників на виробництві, перепідготовку кваліфікованих робітників, навчання суміжним професіям, підвищення кваліфікації робітників [4, с. 157–158].

Ураховавши та узагальнивши наведені підходи, можна запропонувати власну класифікацію професійного навчання персоналу з урахуванням класифікаційних ознак. Детально розглядаючи систему навчання на підприємстві, можна виділити форми навчання, способи та методи. Форми – це категоризування доцільності навчання, тобто для чого здійснюється навчання: для перенавчання (перепідготовка), вдосконалення своїх знань (підвищення кваліфікації) або для оволодіння новими вміннями та навичками (професійна підготовка). Використання підприємством власних сил для навчання або ж використання зовнішніх сторонніх чинників можна об'єднати у способи навчання. Методи навчання – це певні заходи, дії, за допомогою яких здійснюється навчання, наприклад тренінги, самостійне навчання або ж навчання колективне. Усе це формує систему навчання персоналу. Вплив системи навчання персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства наведено на рисунку.

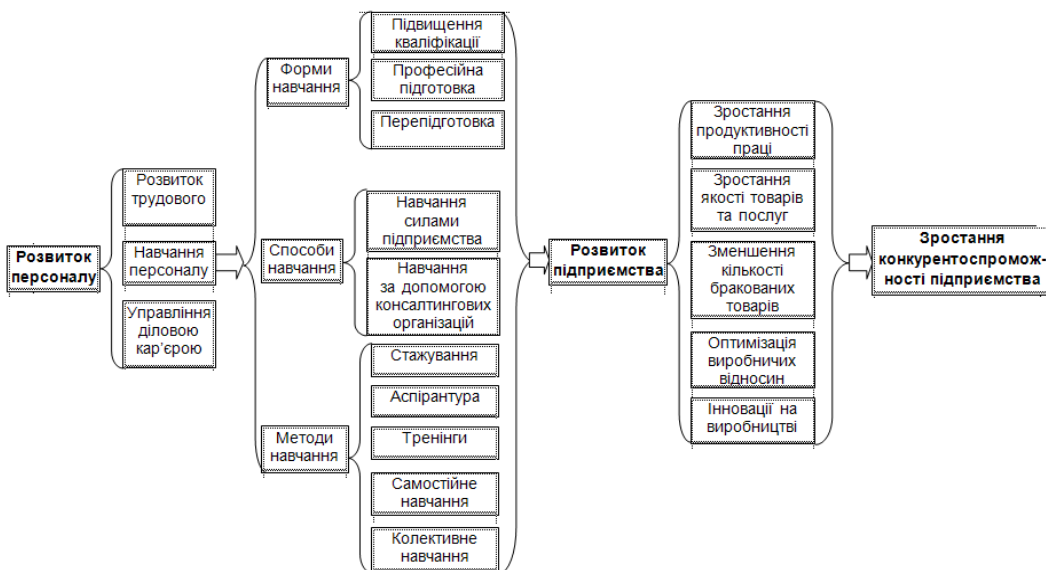


Рис. Вплив системи навчання персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства



Брич В. Я. та Гугул О. Я. класифікують професійне навчання на підприємстві за формою, тривалістю, цільовою групою, джерелами фінансування та способами здійснення навчальних заходів.

Так, за формою професійного навчання виділяємо первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Первинна професійна підготовка – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності, тобто навчання працівника, який здобуває професію вперше. Перепідготовка персоналу спрямована на оволодіння працівниками іншою професією чи спеціальністю з метою розширення профілю професійної діяльності через відсутність роботи, що відповідає певній спеціальності, втрату здатності виконувати роботу за попередньою професією тощо. Досить часто до перепідготовки персоналу вдаються у випадку реконструкції чи перепрофілювання підприємства. Підвищення кваліфікації передбачає розширення та поглиблення раніше здобутих працівником знань (умінь, навичок) і обумовлюється зміною характеру та змісту праці спеціаліста на займаній ним посаді та моральним старінням знань [5, с. 15].

З точки зору цільової групи навчання персоналу може бути спрямоване на конкретного його учасника (індивідуальне навчання) або ж на колектив слухачів. На сьогодні робота спеціалістів з розвитку персоналу в основному спрямовується на групи працівників, оскільки індивідуально працювати з усіма співробітниками підприємства протягом тривалого проміжку часу практично неможливо. Крім того, окремі працівники так чи інакше є учасниками окремих формальних чи неформальних колективів, що сформувалися на підприємстві [5, с. 15].

У процесі управління розвитком персоналу важливим етапом є вибір джерел фінансового забезпечення професійного навчання працівників. Зважаючи на це, навчання персоналу підприємства може відбуватися з використанням коштів держави (бюджетного фінансування), недержавних суспільних фондів і організацій, міжнародних фондів та організацій, власних фінансових ресурсів підприємства і коштів окремих працівників.

За тривалістю навчального періоду виокремлюємо короткострокове, середньострокове та довгострокове професійне навчання персоналу. Тривалість навчання найчастіше залежить від застосування його конкретних методів. Також з точки зору доцільності використання різних форм та методів професійного навчання працівників варто виділити навчання керівників і спеціалістів та навчання робітників [5, с. 15].

За способом здійснення навчальних заходів професійний розвиток персоналу може реалізовуватися власними силами підприємства або ж із залученням сторонніх консалтингових організацій. Вибір одного із запропонованих варіантів є основою побудови стратегії розвитку персоналу підприємства [5, с. 15].

Щоб досягти максимальної ефективності професійного навчання персоналу, потрібно застосовувати в комплексі всі форми та методи навчання. Важливо ставитися до персоналу не як до витрат, а як до ресурсу, який приносить певний прибуток. Кожний працівник підприємства робить внесок до спільного результату праці. Усе це дасть можливість забезпечити високу якість людських ресурсів підприємства та, як наслідок, підвищиться рівень конкурентоспроможності підприємства на українському і світовому ринках.

*Наук. керівн. Іванова О. Ю.*

**Література:** 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 292 с. 3. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві / Н. Синенко // Справочник кадровика. – 2004. – № 1. – С. 47–50. 4. Щекин Г. В. Основи кадрового менеджменту : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с. 5. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Я. Брич, О. Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 2. – № 5. – С. 13–16.

---

**Друзін О. М.**

УДК 339.138

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЗНАЧЕННЯ СТВОРЕННЯ ТА ПІДТРИМКИ СИЛЬНОГО БРЕНДА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто поняття бренда, виокремлено його значення для підприємства та умови створення і підтримки сильного бренда.*

*Аннотация. Рассмотрено понятие бренда, выделены его значение для предприятия и условия создания и поддержки сильного бренда.*

---

© Друзін О. М., 2011

*Annotation. The concept of brand is considered, its importance for the enterprise and the conditions to establish and support a strong brand are highlighted.*

*Ключові слова: створення, підтримка, бренд, брендинг.*

Термін бренд (brand) походить від древньонорвезького слова, що означає "ставити клеймо". Первинне поняття було створено для позначення джерела, виробника чи власника продукту або речі, а також використовувалось для таврування великої рогатої худоби, коней, овець та інших домашніх тварин. З розвитком комерції слово бренд стало означати походження продукту і застосовувалось з метою відокремлення одного виробника від інших, що виготовляли подібні продукти. Таким чином, бренди стали ядром реклами вже з моменту виникнення ринкових відносин. Сьогодні поняття бренд зазвичай вживається для позначення або ідентифікації виробника чи продавця продукту або послуги. Бренди займають у комерції унікальне місце. Їх можна купувати, продавати, брати або здавати в оренду, захищати на національному і глобальному рівнях.

У сучасних умовах бренд відіграє роль інвестиційного ресурсу підприємства, оскільки сприяє підвищенню його вартості, тому підприємства зацікавлені в набутті сильного бренда.

Існуюча проблема теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо створення ефективної системи управління брендом підприємства привертає все більшу увагу вітчизняних і зарубіжних вчених.

Провідними зарубіжними спеціалістами в теорії брендингу вважаються: Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Д. Огілві, К. Келлер.

Серед російських авторів питаннями брендингу займалися: В. Домнін, М. Димшиц, Л. Мамлеєва, В. Перція. В Україні проблеми бренд-менеджменту та бренд-консалтингу розглядали у своїх працях О. Кендюхов, О. Зозульов, О. Ястремська, В. Пустотін, Ю. Нестерова.

Застосування брендів промислових підприємств в Україні вимагає уточнення окремих теоретичних і методичних питань, тому метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо створення сильного бренду підприємства.

Для досягнення означеної мети було визначено та вирішено такі завдання:

узагальнення особливостей формування та реалізації стратегії бренда;

визначення ознак бренда, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес створення та управління брендом при реалізації інвестиційних проектів.

Предметом дослідження є теоретичні основи бренду підприємства, аналіз та характеристика процесу створення бренду.

Звичайно керівництвом організації здійснюється ряд заходів щодо збільшення частки на ринку зі зниження витрат з метою здійснення цінової конкуренції і ще безліч інших. Але найчастіше цього буває мало, щоб вижити. Багато фахівців усе більше схиляються до висновку, що основним фактором успіху більшості підприємств є вірність споживачів, іншими словами, їхня лояльність. Дане поняття не дуже давно з'явилося у нас у країні, але вже зацікавило багатьох. Вищий ступінь лояльності (відданості) споживачів – це майже фанатичне шанування бренду.

Необхідно створювати умови, за яких продукт підприємства повинен втілювати важливі та цінні для споживача якості, настільки потрібні йому, щоб він, безумовно, обрав саме цей продукт, отримуючи додаткові цінності, які мають для нього особливе значення. Отже, підприємству потрібен бренд, і це спонукає більшість виробників усвідомлювати актуальність адаптації концепцій брендингу до сучасних ринкових умов [1].

Крім того, реалізація інноваційної стратегії розвитку економіки України потребує прискореного розвитку високотехнологічних виробництв, спроможних виробляти наукоємну продукцію з високою доданою вартістю, формування внутрішнього ринку високих технологій, формування ринку інтелектуальної власності та нарощування експортного потенціалу в цих сферах, що підвищує актуальність створення бренду.

Саме створення ефективних сильних брендів дасть можливість вітчизняним підприємствам визначити свою позицію на ринку та забезпечити просування інноваційних товарів на вітчизняному та світовому ринках, досягти конкурентних переваг та підвищити конкурентоспроможність.

Створення та підтримка дійсно сильного бренду є складним та ризикованим завданням сучасного бізнесу. Складним, оскільки єдиного шляху в цьому питанні не існує. Мають місце правила брендингу, але виключень з них стільки, скільки самих правил. Ризикованість розвитку бренду очевидна, оскільки на створення, підтримку та його розвиток потрібен як час, так і значні інвестиційні та маркетингові зусилля, які повинні забезпечувати отримання очікуваних прибутків [2].

Будь-який товар з появою на ринку створює про себе деяке враження – позитивне або негативне, воно з'являється неминуче, як тільки споживач довідається про товар. Ці асоціації, сприйняття товару споживачем і називаються брендом. Бренд – це враження споживачів про товар. Процес створення бренду і керування ним називається брендингом. Він може містити в собі створення, посилення, відновлення і зміни стадії розвитку бренду, його розширення й поглиблення. Брендинг – це прийоми створення особливого враження, що вносять свої досягнення у загальний імідж і у відношенні цільового сегмента ринку до бренду [3].



Процес створення довгострокової купівельної переваги розглядається як діяльність з представлення покупцю переваг товару або послуги, їхніх особливостей порівняно зі схожими пропонованими товарами або послугами, формуванню у свідомості споживачів стійких асоціацій, пов'язаних з цим товаром, його маркою. Ці асоціації, як образне з'єднання окремих вражень у загальну, яскраву і стійку картину взаємозалежного представлення споживача про товар, його марку, називають брендом.

Брендинг здійснюється за допомогою визначених прийомів, методів і способів, що дозволяють довести розроблений бренд до покупця і не тільки сформувати в його свідомості імідж марки товару, але й допомогти у сприйнятті покупцем функціональних і емоційних елементів товару. У цьому контексті брендинг допомагає покупцю прискорити вибір товару й ухвалення рішення про його покупку [4].

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин людство вступило в епоху, де основним фактором успіху у конкурентній боротьбі є найкраща ідея, яка закріпить даний товар у свідомості споживачів, що й зумовлює появу таких новітніх тенденцій, як позиціонування та брендинг, іншими словами, на перше місце виходять інструменти впливу на свідомість споживачів.

Організації та підприємства все більше усвідомлюють необхідність упровадження ефективного бренд-менеджменту та пов'язані з цим вигоди. Здатність організації ефективно управляти торговою маркою є ключовим джерелом її процвітання в умовах технічного прогресу та посилення конкуренції.

Таким чином, розвиток брендингу в Україні покликаний сприяти зростанню конкурентоспроможності вітчизняних товарів, оскільки товар, що характеризується успішним брендом, не потребує реклами. Одна лише присутність даного товару на прилавках торгових точок вже є нагадуванням про позитивний образ, створений у свідомості споживача, і, відповідно, рекламою даного товару, що, безумовно, дає йому певні переваги перед аналогічними товарами інших виробників.

Усе це обумовлює актуальність аналізу поточної ситуації в галузі управління просуванням брендів на українському ринку і розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Денисов С. Актуальні проблеми теорії і практики брендингу / С. Денисов // Рекламний світ. – 2005. – № 6. – С. 46–54. 2. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок / О. О. Власенко // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 39–42. 3. Баннікова А. Сучасний брендинг / А. Баннікова // Рекламист. – 2007. – № 4. – С. 23–28. 4. Бове К. Л. Сучасна реклама – США / К. Л. Бове. – К. : Видавничий дім "Довгань", 2006. – 560 с. 5. Девід А. Аакер Создание сильных брендов / Дэвид А. Аакер. – Серия: Бренд-менеджмент. 6. Жан-Ноэль Капферер. Бренд навсегда. Создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер. 7. Ястремська О. М. Бренд-менеджмент : навч. посібн. / О. М. Ястремська, О. О. Ястремська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 164 с.

---

**Надеїна О. М.**

УДК 331.211(477)

Студент 5 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ

*Анотація. Присвячено вдосконаленню системи оплати праці. Розглянуто фактори, які впливають на вибір стратегії формування системи оплати праці; вдосконалено класифікацію сучасних систем оплати праці та основні проблеми, пов'язані із зацікавленням людей, спонуканням їх працювати ефективно і якісно. Наведено рекомендації щодо вдосконалення моделей оплати праці в Україні.*

*Анотация. Посвещена усовершенствованию системы оплаты труда. Рассмотрены факторы, которые влияют на выбор стратегии формирования системы оплаты труда; усовершенствована классификация современных систем оплаты труда и основные проблемы, связанные с заинтересованностью людей, побуждением их работать эффективно и качественно. Даны рекомендации относительно усовершенствования моделей оплаты труда в Украине.*

---

© Надеїна О. М., 2011

*Annotation. The article is devoted to improvement of system of payment. The factors that influence the choice of strategy for the formation of the wage system, improved the classification of modern wage systems and key issues related to people's interest, encourage them to work effectively and efficiently. Recommendations concerning improvement of models of payment in Ukraine are made.*

*Ключові слова: система оплати праці, стратегії оплати праці, організація оплати праці.*

Формування нових соціально-трудова відносин і ринку праці є одним із головних напрямків розвитку економіки в умовах ринкової трансформації в Україні. Перехід на ринкові регулятори соціально-трудова відносин зумовлює наявність дійової системи правових, економічних та організаційних засобів, які повинні забезпечити кожному працівнику високу ступінь соціального захисту. Особливе значення в цій системі займає оплата праці, оскільки вона є головною в трудових відносинах найманого робітника і роботодавця та значною мірою залежить від ефекту підприємницької діяльності, кількості, якості та результативності праці окремого працівника [1].

Застосування неефективної або несправедливої системи оплати призводить до зниження продуктивності праці, якості продукції, порушень трудової дисципліни, виникнення соціально-трудова конфліктів між працівниками і роботодавцем, що негативно відображається на кінцевих результатах діяльності підприємства.

Дослідженню удосконалення систем оплати праці присвячено ряд наукових праць, зокрема, фундаментальних досліджень таких вчених, як: Богиня Д. П., Лукянченко О. Н., Колот А. М.; а також зарубіжних дослідників: Брю С. Л., А. Маршала, Ф. Хедоуорі, М. Армстронга та ін.

Наведене свідчить про необхідність вивчення систем оплати праці, яка враховувала б особливості діяльності конкретного підприємства.

Метою статті є визначення факторів, які впливають на вибір стратегії, розгляд удосконаленої класифікації сучасних систем оплати праці та основних проблем, які існують в Україні.

В умовах ринкової економіки система оплати праці на підприємстві повинна бути прийнятливою до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягти цього можна, використовуючи стратегічний підхід до формування системи оплати праці, який полягає у розробці стратегії формування системи оплати праці на підприємстві і забезпечує отримання доданої вартості від інвестицій в оплату праці [1].

На визначення стратегії формування системи оплати праці на підприємстві впливає велика кількість факторів, склад, зміст і значущість яких змінюються у часі. Основні фактори, які вважаємо за доцільне врахувати при розробці стратегії формування системи оплати праці, можна поділити на зовнішні і внутрішні (рис. 1) (узагальнено за роботою [2]).

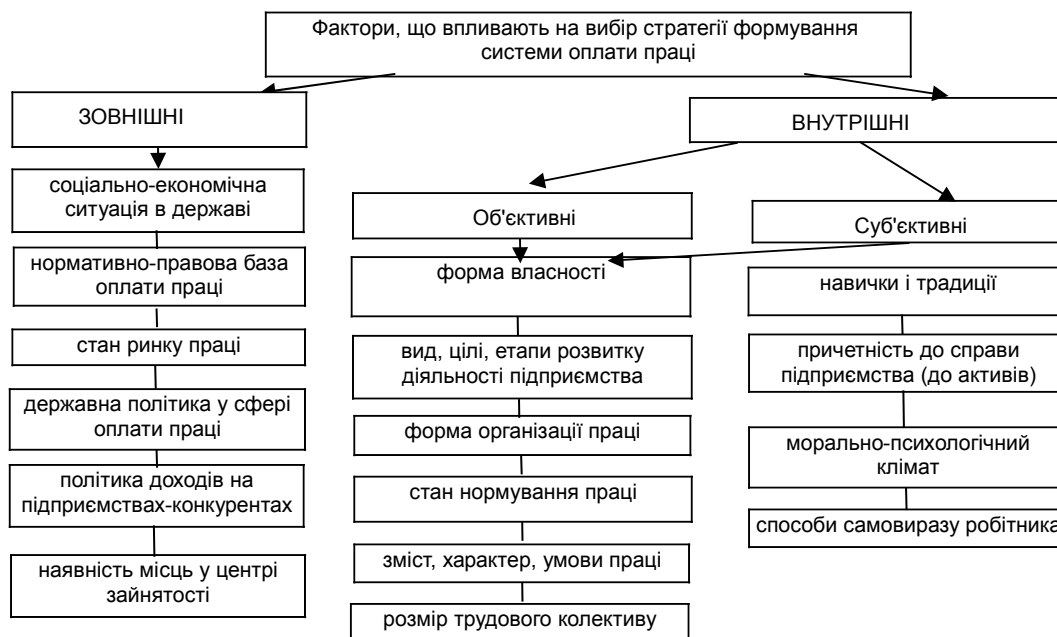


Рис. 1. Фактори, що впливають на вибір стратегії формування системи оплати праці

В економіці України в сучасній організації оплати праці існує цілий ряд невирішених проблем, до яких можна віднести такі:

- 1) не створений дійовий механізм соціального партнерства;
- 2) розміри заробітної плати не завжди залежать від конкретних результатів праці окремих працівників і підприємств у цілому;
- 3) значне посилення міжгалузевої і регіональної диференціації заробітної плати;
- 4) не визначені до кінця місце і роль заробітної плати в системі стимулів ринкової економіки;
- 5) не удосконалений Податковий кодекс України;
- 6) дуже низька мінімальна заробітна плата порівняно із зарубіжними країнами;
- 7) не офіційна заробітна плата так звана "у конвертах".



Різноманіття сучасних систем оплати праці зумовлює необхідність побудови чіткої і повної їх класифікації. Аналіз систем оплати праці, що використовуються на вітчизняних підприємствах, дозволив виділити сім основних ознак, за допомогою яких можна охарактеризувати будь-яку систему оплати праці (таблиця).

Використання запропонованої класифікації дозволить ґрунтовніше підібрати систему оплати праці відповідно до умов конкретного підприємства, що стане підставою для її успішного функціонування [3].

Таблиця

**Удосконалена класифікація сучасних систем оплати праці**

Класифікаційна ознака	Система оплати праці
Спосіб оцінки кількості праці	відрядна; погодинна; комбінована
Форма виразу й оцінки результатів праці	індивідуальна; колективна
Кількість показників, що характеризують результати праці	проста; складна
Характер впливу працівника на результати праці	пряма; непряма
Характер розподілу фонду оплати праці	тарифна; безтарифна; змішана
Цільове призначення	заохочувальна; гарантуюча; примусова
Характер зростання оплати праці	пропорційна; прогресивна; регресивна
Можливість працівника вибрати час отримання заробітної плати	1 раз на місяць; кожного тижня; за днями

У сучасних умовах система оплати праці має для промислового підприємства велике соціально-економічне значення. Правильний вибір стратегії формування системи оплати праці є основою ефективного її функціонування. Різноманіття сучасних систем оплати праці зумовлює необхідність побудови чіткої і повної їх класифікації.

Розглянемо модель банку даних внутрішньофірмових варіантів оплати праці (рис. 2) [4].

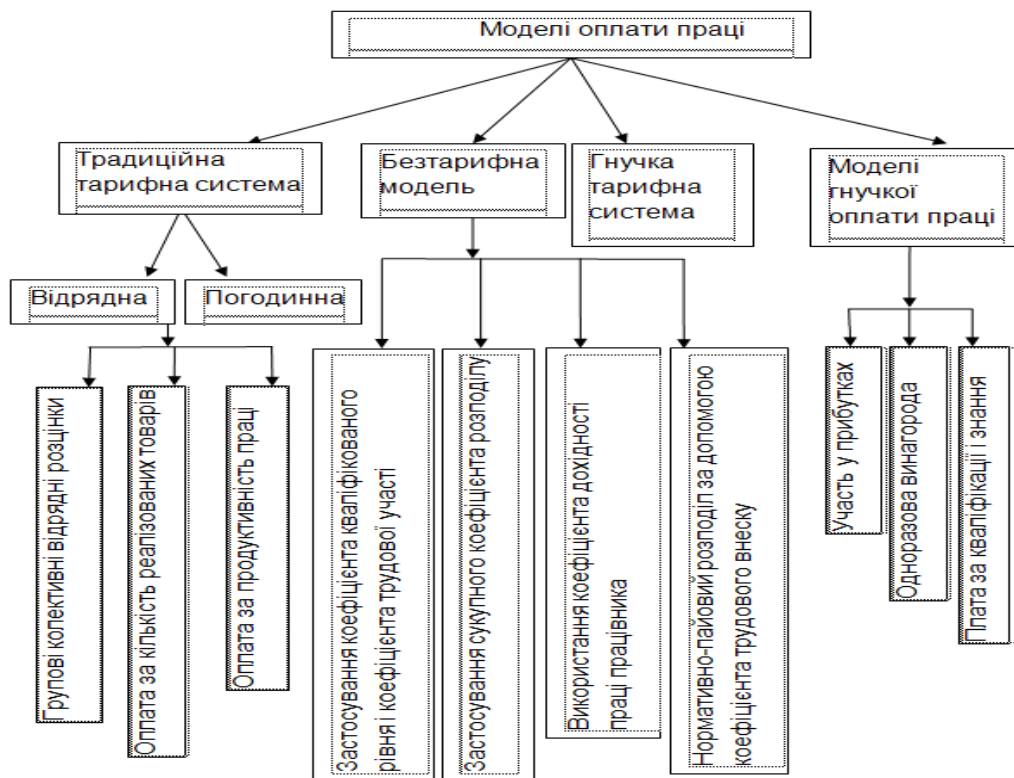


Рис. 2. Модель банку даних внутрішньофірмових варіантів оплати праці

Таким чином, розглянувши модель оплати праці в Україні, можна розробити такі рекомендації: формування ефективної стратегії діяльності підприємства; створення оптимальної внутрішньофірмової диференціації рівня оплати праці персоналу; формування на підприємстві внутрішнього ринку праці, який базується на збалансуванні попиту і пропозиції різних категорій персоналу та враховує інноваційний потенціал працівників.

Застосування сучасних мотиваційних і стимулюючих механізмів інноваційної діяльності працівників, зокрема, визначення розміру заробітної плати шляхом використання комплексної оцінки ефективності пропозицій і впроваджень, особистого внеску і ділових якостей працівника [5].

Отже, розглянувши системи оплати праці, можна зробити такий висновок.

Удосконалення організації оплати праці підвищує її мотивацію, продуктивність та впливає на кінцеві результати. Для моральної мотивації персоналу слід запровадити: можливість колективу впроваджувати заходи, семінари, написання статей з успішної роботи підприємства, розширення функціональних зобов'язань. Проте проблема удосконалення полягає у тому, що зміни в оплаті праці повинні відбуватись на основі нормування праці [6]. Слід удосконалити роботу центру зайнятості для повного врахування побажань як шукача роботи, так і роботодавця.

В організації праці підприємства завжди стоятиме питання, яким чином зацікавити людей, як спонукати їх працювати ефективно, своєчасно і якісно.

Наук. керівн. Затеїщикова О. О.

**Література:** 1. Зверяков М. І. Перспективи формування нової якості економічного зростання / М. І. Зверяков // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 59–97. 2. Доронина О. А. Совершенствование системы оценки и оплаты труда на промышленном предприятии / О. А. Доронина // Социально-экономические аспекты промышленности политики. Социально-трудовые отношения и социальная политика в современных экономических условиях. – Донецк : НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти, 2009. – Т. 4, Ч. 2. – С. 134–141. 3. Колот А. М. Оплата праці на підприємстві : організація та удосконалення / А. М. Колот. – К. : Праця, 2008. – 217 с. 4. Праця і зарплата. – 2009. – № 24 (652). – С. 4. 5. Ключко О. В. Оптимізація управлінських рішень як складова конкурентоспроможності в ринкових умовах / О. В. Ключко, А. А. Голишевська // [Економіка та підприємництво. Менеджмент підприємств та організацій. 6. Григорєва О. В. Удосконалення елементів системи організації оплати праці / О. В. Григорєва, О. І. Мушинська. – Полтава : Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка.

УДК 342.156.2

**Крюкова К. В.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТОВАРНО-АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА**

*Анотація. Присвячено значенню асортиментної політики на підприємствах в умовах нестабільного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та у швидкоплинних умовах ринку. Розглянуто проблеми, які можуть виникнути у підприємства при прийнятті рішень у сфері асортименту.*

*Аннотация. Посвящена значению ассортимента политики на предприятиях в условиях нестабильной внешней среды, жесткой конкуренции и в быстроменяющихся условиях рынка. Рассмотрены проблемы, которые могут возникнуть у предприятия при принятии решений в сфере ассортимента.*

*Annotation. It is devoted to the value of the assortment policy at facilities in a violating external environment, fierce competition and rapidly changing market conditions. The article also discusses issues that may arise in enterprise decision-making in the field range.*

*Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, нестабільне середовище.*

Процес збуту товарів характеризується наявністю жорсткої конкуренції. Перш за все, це конкуренція у плануванні асортименту і розробці нових зразків, слід також відзначити конкуренцію



цін, за якими товари пропонуються на ринку. Щоб краще зрозуміти проблеми у процесі вибору асортиментної політики підприємства, слід зупинитися на основних факторах, що визначають формування асортименту торгового підприємства. Роль керівництва повинна полягати в тому, щоб вміло поєднувати фінанси підприємства з асортиментною політикою, що забезпечує зростання прибутку.

Ретельно розроблена асортиментна політика підприємства служить керівництву показником, стратегічним напрямом, на який повинно орієнтуватися підприємство, що, у свою чергу, дозволяє співробітникам підприємства орієнтувати свою роботу з найбільшою віддачею.

На жаль, керівництво багатьох підприємств ще недостатньо розуміє всі переваги ефективної асортиментної політики і системи управління структурою продукції.

Метою статті є постановка проблеми доцільності удосконалення товарно-асортиментної політики підприємств у сучасних умовах господарювання та визначення пріоритетних напрямів її вирішення.

Складність вирішення проблем інтеграції і координації зусиль при формуванні товарної, цінової, комунікаційної і розподільчої політик, бюджетуванні коштів, втіленні нових технологій викликають необхідність застосування наукових методів щодо вибору і прийняття концептуальних маркетингових рішень при проведенні конкурентоспроможної товарної стратегії. Розвиток методології управління товарною політикою підприємств є актуальним напрямом досліджень в економіці.

Наукові проблеми управління товарною політикою підприємств розглядаються у працях закордонних та вітчизняних вчених: О. Амоши, І. Ансоффа, Г. Армстронга, Г. Багієва, М. Белявцева, А. Войчака, Є. Голубкова, М. Гузя, О. Ємельянова, В. Кардаша, Є. Кемпбелла, М. Книша, Ф. Котлера, М. Лепи, Ю. Лисенка, Р. Морріса, В. Ніколайчука, Д. Новікова, А. Павленка, М. Портера, А. Романова, Р. Уотермена, М. Чумаченка, А. Юданова та ін.

В умовах сучасної конкуренції, де ринок визначає необхідний йому асортимент, головним завданням підприємства є задовольнити попит краще й ефективніше, ніж це можуть зробити конкуренти. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації та збереженню прибутку на тривалій період часу, дуже актуально для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Приймаючи рішення у виробництві, необхідно визначити склад продукції, що випускається за видами, типами, сортами, розмірами і марками, тобто її асортимент.

Керівництву компаній слід формувати систему управління асортиментом товарів, спрямовану на одночасну відповідність вимогам споживача, суспільства та власне підприємства [1, с. 362].

Прийняття рішень у сфері асортименту залежить від фінансових можливостей і знань галузі, якими володіє підприємець, від розташування підприємства, конкуренції, купівельної спроможності. Сюди додаються можливість постачання (зв'язки із закордоном, особливі права на збут), а також підтримка з боку підприємства-виробника. Частіше за все боротьба асортименту відбувається в рамках формування і протистояння великих економічних кластерів – комплексних господарських формувань, які проникають у багатоприбуткові і ті галузі економіки, що розвиваються. В Україні цей процес також пов'язаний з протистоянням великих фінансово-промислових груп та олігархічних кланів, які здатні вдаватися до лобювання, як законодавчого процесу, так і рішень місцевих влади, а також недобросовісного обмеження конкуренції шляхом створення штучних бар'єрів входження на ринок. Серед таких бар'єрів необхідно виділити: порівняльна реклама; дискредитація господарюючого суб'єкта; купівля-продаж товарів, виконання робіт, надання послуг із примусовим асортиментом; схилення постачальника до дискримінації покупця (замовника); відмінювання господарюючого суб'єкта до розірвання договору з конкурентом; підкуп працівників постачальника або покупця; досягнення неправомірних переваг у конкуренції. Дані дії кваліфікуються з точки зору українського законодавства як недобросовісна конкуренція.

Крім протизаконних методів боротьби, на ринку існують і загальноекономічні (кон'юнктурні) умови, названі М. Портером бар'єрами для входу на ринок: економія, обумовлена зростанням масштабів виробництва; диференціація продукту; потреба в капіталі; більш високі витрати; доступ до каналів споживання; політика уряду [2, с. 204–217].

Підприємства, що приймають рішення у скороченні асортименту, можуть зіштовхуватися також і з бар'єрами виходу з ринку: стратегія компанії, спрямована на комплексну диверсифікованість і скорочення одного із сегментів, може спричинити організаційний і фінансовий дисбаланс у суміжних асортиментних групах; високі втрати необоротних витрат – істотні інвестиції в науково-дослідні розробки, рекламу і маркетинг, розраховані на перспективу; наявність у виробника довгострокових капітальних вкладень у спеціалізовані активи. Такі активи можуть виявитися або малоліквідними, або вимагають значних витрат на демонтаж, консервацію або експлуатаційну підтримку; існують втрата або обмеження доступу до суміжних ринків, збиток для загального іміджу компанії.

Таким чином, чітке розуміння сутності та характеристик товарного асортименту дає можливість компанії найбільш вигідно для себе працювати на ринку, уникаючи недобросовісної конкуренції. Вивчення цього питання також відкриває перед підприємством розуміння всіх кон'юнктурних умов ринку і, відповідно, шанс вибору варіантів їх максимально ефективного подолання або використання.

Формування асортименту складається з вирішення проблеми підбору конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між "старими" і "новими" товарами, товарами одного і серійного виробництва, "наукометними" і "звичайними" товарами, упредметненими товарами, ліцензіями і ноу-хау. При формуванні асортименту виникають проблеми встановлення цінової політики, вимог до якості товару, визначення гарантій, рівня сервісного обслуговування та ін. Важливо також визначити, чи збирається виробник відігравати роль лідера у створенні принципово



нових видів продуктів чи змушений слідувати за іншими виробниками. Рішення подібних завдань для компанії відбувається шляхом розробки та виконання встановлених дій роботи з асортиментною політикою в широкому її розумінні і товарним асортиментом вчасності.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Балабанова Л. В. Маркетинг / Л. В. Балабанова. – К. ; Харьков : Студцентр, 2000. 2002. – 562 с. 2. Саттон Д. Новая наука маркетинга / Д. Саттон, Т. Кляйн ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 267 с. 3. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассель. – М. : БАО, 2001. – 804 с. 4. Болотьяная О. В. Теория и практика маркетинга / О. В. Болотьяная. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с. 5. Дихтль Е. Практичний маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – К. : Вища школа, 2005. – 369 с. 6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Ростинтер, 1996. – 704 с. 7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. з фрї. – СПб. : Наука, 1996. – XV. – 589 с.

УДК 332.121.7

**Шестакова З. В.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ АКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Анотація. Розглянуто концепцію активного антикризового управління. Обґрунтовано фази кризи, на яких виникає необхідність у застосуванні даної концепції. Досліджено інструментарій активного управління.*

*Аннотация. Рассмотрена концепция активного антикризисного управления. Обоснованы фазы кризиса, на которых возникает необходимость в применении данной концепции. Исследован инструментальный активного управления.*

*Annotation. The concept of active crisis management is considered. Defined phases of the crisis, which is necessary in applying the concept are defined. Tools for active management are investigated.*

*Ключові слова: банкрутство, криза, активне антикризове управління, реорганізація, санація, ліквідація.*

На сьогоднішній день більшість українських підприємств знаходяться у кризовому стані, який вимагає впровадження активних антикризових заходів. Це вимагає від менеджменту підприємства конкретних скоординованих дій для виходу з нього. Для цього необхідне чітке розуміння процесів, що протікають на даний момент на підприємстві. У зв'язку з цим виникає необхідність у визначенні суті концепції активного антикризового управління, на яких стадіях розвитку кризи його потрібно застосовувати і за допомогою яких фінансових процедур, що існують на даний момент, його слід здійснювати.

Дослідженням системи антикризового управління, а зокрема активного антикризового управління, займалися багато вчених-економістів, серед яких: Терещенко О. О., Василенко В. О., Градов А. П., Грязнова А. Г., Иванов Г. П., Кошкін В. І., Дмитренко А. І. та ін. Усі вони підтверджують, що система антикризового управління потребує подальшого розвитку з урахуванням розвитку економічних відносин.

Метою даної статті є визначення сутності активного антикризового управління і його значення в діяльності підприємства.

За своєю сутністю активне антикризове управління є концепцією антикризового управління і системою заходів щодо діагностики кризового стану підприємства й виведення його із ситуації, яка виникає на стадіях гострої переборної і непереворної кризи, за допомогою застосування активних фінансових процедур. На даних стадіях сигнал, що приймається, несе в собі явну загрозу настання банкрутства, тобто загрозу його подальшого існування. На погляд автора, саме загроза банкрутства є основним критерієм ідентифікації для ухвалення відповідних антикризових заходів.

Під банкрутством розуміється "визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури" [1].



Існують різні підходи до визначення поняття "банкрутство", при цьому особливістю будь-якого трактування даного терміну є невід'ємні елементи: параметри неплатоспроможності боржника, сума боргу і термін прострочення його сплати.

Необхідно розрізняти поняття "неплатоспроможність" і "банкрутство", адже останнє є наслідком першого. Згідно з чинним законодавством України неплатоспроможність – це "неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого ряду їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності" [1].

Факт банкрутства підприємства не означає, що збитки нестимуть тільки його власники, але також кредитори, партнери, споживачі і т. д. Крім того, банкрутство є одним із чинників макроекономічної нестабільності, оскільки зменшуються податкові платежі до бюджету, збільшується кількість безробітних, формується негативний мультиплікативний ефект.

Градація активного управління відповідно до фаз кризи дозволяє менеджменту підприємства найбільш оптимально координувати свої подальші дії.

На стадії гострої переборної кризи розрізняють кризу прибутковості і кризу ліквідності. При кризі прибутковості, коли у підприємства перманентні збитки позбавляють власного капіталу і це призводить до незадовільної структури балансу, застосовують короткострокову наступальну стратегію [2]. Мета даної стратегії – запобігти подальшому порушенню фінансової дисципліни і привести підприємство в докризовий стан.

Активні заходи, що приймаються підприємством, такі, як реструктуризація, фінансова санація і ліквідація, складають основу концепції активного антикризового управління, основним завданням якого є подолання кризової ситуації найбільш ефективним способом. Навіть ухвалення рішення про ліквідацію підприємства у ряді випадків є оптимальним рішенням.

У тому випадку, коли не вдалося запобігти кризі прибутковості, підприємство переходить у кризу ліквідності – підприємство є неплатоспроможним, або знаходиться на межі банкрутства, або його оголосили банкрутом, застосовується процедура реструктуризації і/або фінансової санації. Реструктуризація є проведенням організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, направлених на зміну структури підприємства, його системи правління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність і ефективність виробництва. В основному реструктуризація підприємства направлена на подолання причин стратегічної кризи і кризи прибутковості.

За своєю економічною суттю фінансова санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, направлених на досягнення або відновлення платоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. Метою санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, збереження або відновлення ліквідності і платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничого значення.

Поняття "санація" є змістовнішим і включає поняття реструктуризації. Отже, санація включає систему заходів щодо відновлення прибутковості і конкурентоспроможності, які властиві реструктуризації, але й фінансові заходи, направлені на відновлення ліквідності і платоспроможності. Чим раніше буде ухвалено рішення про проведення санації, тим у підприємства буде більше шансів на її успішне завершення [3].

У разі, коли при аналізі стану підприємства робиться висновок не на користь проведення санаційних заходів (втрачено виробничий потенціал, існує незадовільна структура балансу і так далі), говорять про непереборну кризу. При даній фазі, коли кризовий стан несумісний з подальшим існуванням підприємства, ухвалюється рішення про ліквідацію господарюючого суб'єкта.

Процедура ліквідації підприємства складається з певних етапів, за допомогою яких ухвалюється рішення про відміну реєстрації, і підприємство, що ліквідується, позбавляється статусу юридичної особи. Позбавлення підприємства такого статусу є основним для виключення підприємства з Державного реєстру підприємств. Протягом десяти днів дана інформація відсилається в органи статистики, державної податкової служби. Життєвий цикл підприємства закінчений.

Необхідно відзначити той факт, що розвиток інституту банкрутства в умовах ринкової економіки є стратегічно дуже важливим, заперечення факту банкрутства як негативного кризового явища лише посилює економічну ситуацію, оскільки банкрутство є невід'ємним явищем у ринковій економіці й виконує ряд важливих функцій. До таких можна віднести:

- регулювання розвитку ринку;
- стимулювання підприємства до ефективного ведення своєї господарської діяльності, вдосконалення форм і методів управління;
- забезпечення рівних прав, зобов'язань і відповідальності господарюючих суб'єктів незалежно від їх організаційно-правової форми, розміру і форми власності;
- створення необхідних умов для збереження і відновлення діяльності підприємства за умови доцільності.

Зазначене накладає на активне антикризове управління певні зобов'язання щодо ефективного виведення підприємства з кризи. Крім того, використовувані заходи повинні відповідати рівню економічного розвитку, а стадії активного управління формувати оптимальний закінчений процес.

Таким чином, концепція активного антикризового управління є переважною в системі антикризового регулювання, оскільки вимагає оперативного втручання у кризову ситуацію та за допомогою активних антикризових дій може запобігти банкрутству підприємства. У цьому контексті

поняття банкрутства сприймається не тільки як неспроможність боржника відновити свою платоспроможність, але і як основний критерій до впровадження антикризових заходів.

Реорганізація, санація і ліквідація є сучасним інструментарієм активного антикризового управління. Кожен з перерахованих заходів виконує покладені на нього функції з виведення підприємства з кризи.

Отже, активне антикризове управління на сучасному етапі господарювання дозволяє підприємству вибрати найбільш ефективні антикризові заходи.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України № 784-XIV від 30 червня 1999 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua). 2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. – Д. : КНЕУ, 2004. – 268 с. 3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібн. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 412 с. 4. Модульная программа для менеджеров: 17-модульная программа "Управление развитием организации" : учеб. помощь для вузов / Модуль 11: Антикризисное управление / В. И. Котлячий, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 484 с. 5. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой. – М. : ЭКМОС, 2001. 6. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2002.

УДК 399.16

**Басова Л. С.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОЦІНЮВАННЯ КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

*Анотация. Розглянуто проблеми оцінки об'єктів інтелектуальної власності, запропоновано послідовність оцінки, а також обґрунтовано показники, що характеризують комерційний потенціал інноваційних рішень у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування суб'єкта господарювання.*

*Аннотация. Рассмотрены проблемы оценки объектов интеллектуальной собственности, предложена последовательность оценки, а также обоснованы показатели, характеризующие коммерческий потенциал инновационных решений во внешней и внутренней среде функционирования субъекта хозяйствования.*

*Annotation. The problems of estimation of objects of intellectual property are considered, the sequence of estimation is offered, and also indexes characterizing commercial potential of innovative decisions in the external and internal environment of functioning of management subject are grounded.*

*Ключові слова: об'єкт інтелектуальної власності, комерційний потенціал, оцінка, дохід, ефективність.*

У сучасних умовах інноваційно-структурних перетворень економіки країни інтелектуальна власність стає важливим механізмом для отримання додаткових прибутків унаслідок використання нових технологій, продажу ноу-хау, ліцензій, патентів та інших продуктів творчої праці. В умовах високої конкуренції лише 2 – 3 з тисячі результатів наукових досліджень перетворюються в товар на ринку інтелектуальної власності. Зазначене вказує на те, що успіх просування об'єктів інтелектуальної власності на ринку залежить від правильності оцінювання їх комерційного потенціалу. Найбільш складними та актуальними на практиці вважаються саме проблеми управління комерційним використанням інтелектуального капіталу, оскільки від успішності вирішення цих проблем залежить можливість досягнення кінцевих позитивних результатів інноваційної та інвестиційної діяльності вітчизняних наукоємних підприємств.

У числі закордонних дослідників цієї проблематики слід виділити таких вчених, як: Р. Солоу, Н. Ромер, П. Ромер, П. Саливан, Л. Едвінссон, Т. Стюарт [1; 2]. Праці вітчизняних вчених – фахівців у галузі менеджменту, інноваційної та оцінної діяльності – також є значним внеском в



удосконалення управління науково-технічними процесами у промисловому виробництві, процесами формування інтелектуального потенціалу та підвищення ефективності господарської діяльності підприємств за рахунок його використання. Серед них можна відзначити праці: Білоруса О. Г., Грішнєвої О. А., Бромберга Г. В., Єлінової Ю. А., Галиця І. В., Скорнякова Є. В., Цибульова П. М. [3 – 5]. Однак деякі питання щодо оцінювання комерційного потенціалу об'єктів творчої діяльності потребують подальшого дослідження та вдосконалення.

Метою даної роботи є подальший розвиток методичних положень з оцінювання комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності у зовнішньому та внутрішньому середовищах господарювання підприємств.

Основою підходу до оцінки комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності є розуміння ключових законів відкритої ринкової економіки, де бізнес може успішно існувати лише за умови забезпечення належної конкурентоспроможності, а основним фактором успіху є максимальне задоволення потреб споживача. У зв'язку з цим у процесі оцінювання комерційного потенціалу результатів творчої діяльності необхідно: здійснювати ідентифікацію формальних ознак об'єктів інтелектуальної власності (власник прав, призначення об'єкта, термін та територія дії прав); визначати реальних та потенційних конкурентів у розробленні й реалізації об'єктів інтелектуальної власності; оцінювати потенційні можливості розширення ринків збуту продукції, що містять об'єкти інтелектуальної власності; прогнозувати сукупний прибуток від використання результатів творчої діяльності.

З урахуванням наведених положень авторами пропонується здійснювати розрахунок комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності у такій послідовності.

1. Проводиться ідентифікація формальних ознак об'єктів інтелектуальної власності з метою визначення обсягу прав як вихідних даних для подальшого їх використання за участю певних юридичних і фізичних осіб, які діють на основі конкретних договірних умов, протягом визначеного терміну дії цих прав і на визначеній території.

2. Аналізується конкурентне середовище, в яке потрапляє об'єкт інтелектуальної власності, що оцінюється. Одним з основних джерел інформації про конкурентів є патентні дослідження та рекламна інформація. Цей аналіз має дати відповідь на важливі питання щодо агресивності ринкового середовища, де продаються аналогічні товари, життєздатності даного об'єкта інтелектуальної власності та терміну, протягом якого можливо розраховувати на отримання прибутку від корисного використання об'єкта інтелектуальної власності. Отже, основним результатом даного етапу є визначення потенційних партнерів та конкурентів, що здатні впливати на розвиток конкретного бізнесу.

3. Здійснюється оцінювання потенційних можливостей щодо розширення ринків збуту продукції, що містять об'єкти інтелектуальної власності, з урахуванням конкурентних відносин, що склалися.

4. Проводиться прогнозна оцінка доходу від реалізації даного об'єкта інтелектуальної власності за відповідний період та на певній території дії права. Визначений дохід і буде оціненим комерційним потенціалом об'єкта інтелектуальної власності. Визначення комерційного потенціалу доцільно здійснювати з урахування відповідних показників, що характеризують результативність використання об'єктів інтелектуальної власності у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а саме:

а) для зовнішнього середовища – показники виробничої ефективності, до яких вслід віднести приріст чистої продукції від використання об'єктів інтелектуальної власності у сфері виробництва та економію від зниження собівартості, а також показники фінансової ефективності – приріст чистого доходу від використання об'єктів інтелектуальної власності та приріст рентабельності;

б) для внутрішнього середовища – показник інвестиційної ефективності, тобто економічний ефект від використання об'єктів інтелектуальної власності, та показник бюджетної ефективності – інтегральний дисконтований бюджетний ефект від використання об'єктів інтелектуальної власності.

У результаті такої оцінки спочатку визначається ємність ринку товару, що був вироблений на основі певної інтелектуальної власності, а потім потенційний розмір доходу для певних суб'єктів господарювання, що може бути отриманий від реалізації товару, який містить даний об'єкт інтелектуальної власності, що відображає його комерційний потенціал.

Отже, оцінка комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності підприємства може бути всебічною, в тому числі соціальною, психологічною, рейтинговою, проте найбільш важливою є вартісна, оскільки саме такий підхід до оцінки виражає економічну цінність об'єкта, що оцінюється.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации / Т. Стюарт ; под ред. В. Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 497 с. 2. Edvinsson L. Visualizing Intellectual Capital in Scandia / L. Edvinsson, 2001. – 154 p. 3. Галиця І. В. Комерціалізація інтелектуальної власності та прикладних наукових досліджень / І. В. Галиця // Економіка України. – 2006. – № 2. – С. 63–66. 4. Грішнєва О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнєва. – К. : Знання, КОО, 2001. – 254 с. 5. Цибулев П. Н. Оценка интеллектуальной собственности / П. Н. Цибулев. – К. : Государственный институт интеллектуальной собственности, 2006. – 192 с.

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **НАЙБІЛЬШ ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація. Розглянуто економічні та неекономічні способи стимулювання. Узагальнено ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників. Проаналізовано найбільш ефективні методи мотивації персоналу на сучасних підприємствах та виявлено найбільш значущий інструмент стимулювання.*

*Аннотация. Рассмотрены экономические и неэкономические способы стимулирования. Обобщен ряд правил осуществления эффективной мотивации работников. Проанализированы наиболее эффективные методы мотивации персонала на современных предприятиях и выявлен наиболее значимый инструмент стимулирования.*

*Annotation. The economic and uneconomic methods of stimulation are considered. A number of rules of effective motivation of employees is summarized. The most effective methods of motivation in modern business are analyzed and the most significant instrument of stimulation is revealed.*

*Ключові слова: мотивація, персонал, винагорода, заохочення, стимулювання, пакет стимулів, грошові виплати, методи мотивації.*

Ефективність діяльності співробітників підприємства залежить від декількох ключових змінних – здатності працівників, їх мотивації, а також певної сукупності об'єктивних можливостей. Неадекватна система мотивації працівників продовжує залишатися ключовою проблемою управління персоналом великого числа українських компаній. У даний час поряд з економічним зростанням і відносною стабілізацією економіки України починають виникати зміни у сфері мотивації персоналу. Керівники як державних, так і приватних підприємств поступово усвідомлюють, що успішний розвиток організації неможливий без пошуку і використання нових сучасних ефективних методів мотивації персоналу.

Проблема розроблення найбільш ефективних методів мотивації персоналу вже давно хвилює вчених і практиків, таких, як: Гавкалова Н. Л. [1], Гриньова В. М., Козирева О. В. [2], Жилін О. І. [3], Салун М. М. [4], Сорока І. В. [5] та ін.

Мета статті – узагальнення та аналіз найбільш ефективних методів мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

В останні роки кадрові управлінці освоюють все нові способи стимулювання. У хід йде не тільки класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, а й неекономічні способи стимулювання. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи. У цілому можна сформулювати ряд правил здійснення ефективної мотивації працівників.

Мотивування тоді приносить результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Обстановка і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб [1].

Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнотовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

Позитивне підкріплення результативніше негативного. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній та справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічають, але й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу: чим більше тимчасовий інтервал, тим менший ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, тому що великі успіхи важкодосяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не дуже великі інтервали часу. Але для цього спільне завдання має бути розділене і сплановано за етапами з таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка та належна винагорода, що відповідає обсягу реально виконаної роботи.



Як правило, великі нагороди рідко кому дістаються, викликають заздрість, а невеликі і часті – задоволення. Без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, інший раз цього не слід робити заради збереження колективу.

Типовими є такі стимули: підвищення в посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, краще місце за столом на нараді, усна подяка керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівником, матеріальна премія з зазначенням "за що", страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, поза-чергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позички зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт власного автомобіля і бензин та ін. [5].

При цьому в конкретного підприємства не може бути стандартного (індивідуального) пакета стимулів, стимулювання має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника.

1. Покарання як засіб мотивації працівників. В одних фірмах вважають за краще більше карати, в інших – більше заохочувати, десь знайшли дійсно золоту середину. Рівень покарання залежить, в першу чергу, від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі. Тобто покарання цінне не саме по собі, як "помста" за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії у майбутньому і послужить прикладом всьому трудовому колективу.

Таким чином, покарання ефективне, коли воно орієнтоване на надання необхідного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють у дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати проступку. Матеріальне ж покарання припустиме в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати [4]. У багатьох випадках після провини підлеглого начальнику буває достатньо просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно, застосування заохочень вистовлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей – найбільш поширений тип мотивації. Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії такого роду.

3. Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочого дня протягом року з причини хвороби, працівникам, які постійно займаються спортом.

4. Спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навиками, необхідними компанії в даний момент.

5. Соціальна політика організації – також найважливіший інструмент економічного стимулювання:

по-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування по старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та інші), встановлені на державному або регіональному рівні;

по-друге, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина політики управління персоналом становить заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дозволяють скласти приблизний укрупнений перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, що надаються в різних формах [3].

Матеріальна грошова форма: виплати на придбання власності і майна компанії (придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною); надання пільгових кредитів; витрати на недержавне медичне страхування; туристичне страхування, страхування майна працівників; оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад, при вступі у шлюб); оплачуваний робочий час при скороченому передсвятковому дні; оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; дотації на харчування в їдальнях організації; оплата комунальних послуг; оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні з корпоративним тарифом; оплата проїзду до місця роботи та по місту; надання в користування службового автомобіля; "золоті парашути" – виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію; корпоративна пенсія – додаток до державної пенсії з фондів підприємства; одноразова винагорода пенсіонерам з боку фірми (підприємства) [2].

Матеріальна негрошова форма: користування соціальними установами організації; користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця; поліпшення соціальних умов праці, підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня; забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідування різних культурних заходів; безкоштовний доступ в Інтернет та ін.

6. Удосконалення системи організації праці та управління. Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування в службовій діяльності, утвердження духу взаємодопомоги та підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

7. Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця. Особливо актуальні дані інструменти для організацій з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад державні організації, в тому числі в органах влади та місцевого самоврядування. До нематеріальних стимулів можна віднести [3]:

винагороди-вдячності. До подібних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання "кращий за професією", "керівник року", "менеджер року" з врученням значка і цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії із занесенням у трудову книжку;

винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

Отже, узагальнений досвід практичної діяльності вітчизняних підприємств і організацій у даній області показав значущість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердив помилковість думок про абсолютне значення матеріальних факторів у формуванні лояльності персоналу. На думку автора, напрямами активізації використання нематеріальних чинників для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати: підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування та розвиток організаційної культури; формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв'язку; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності; уважне ставлення до проблем співробітників і формування у них почуття захищеності; інтеграція співробітників у колектив; створення "однієї команди" шляхом підвищення тісноти позитивних емоційних зв'язків та формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності.

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

**Література:** 1. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. 2. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємства : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирєва. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 192 с. 3. Жилін О. І. Мотивація персоналу : конспект лекцій для студентів спеціальності 8.050109 усіх форм навчання / О. І. Жилін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 132 с. 4. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника : монографія / М. М. Салун, О. В. Мейстренко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 184 с. 5. Сорока І. В. Мотивація підприємництва як економіко-філософський феномен: сутність, еволюція, сучасні проблеми : монографія / І. В. Сорока. – Донецьк : ДГУЕТ, 2001. – 458 с.

УДК 339.138:338.242

**Чернишова К. А.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

*Анотація. Розглянуто теоретичні засади інтегрованих маркетингових комунікацій, проаналізовано визначення поняття, виділено особливості ІМК, розкрито поняття синергетичного ефекту.*

*Аннотация. Рассмотрены теоретические основы интегрированных маркетинговых коммуникаций, проанализировано определение понятия, выделены особенности ИМК, раскрыто понятие синергетического эффекта.*

*Annotation. The theoretical foundations of integrated marketing communications are considered, specific concepts are analyzed, the peculiarities of IMC, the concept of synergy are disclosed.*

*Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації, комплекс комунікацій, синергетичний ефект.*

© Чернишова К. А., 2011



На сучасному етапі економічного розвитку для вітчизняних виробників виробництво і просування нової продукції є одними з найважливіших факторів забезпечення їх ринкового успіху. Конкуренція, що постійно зростає, змушує виробників вже на етапі виведення нового товару на ринок мати детально прораховану, адекватну зовнішнім умовам і потенціалу підприємства стратегію його просування. Підприємствам дедалі важче стає визначити, який набір маркетингових комунікаційних інструментів для створення тривалих відносин на ринку та досягнення оптимального впливу на споживача є ефективним. Сучасний стан ринку показує, що найкращі результати дає комплексне застосування одразу кількох засобів маркетингових комунікацій, а саме використання інтегрованих маркетингових комунікацій.

Мета статті полягає в розкритті суті інтегрованих маркетингових комунікацій як концепції, що поєднує всі способи і засоби комунікації в єдиний комплекс.

В умовах сучасної економіки України, коли кошти підприємств обмежені, необґрунтовані витрати на просування інновацій спроможні призвести до значного ускладнення їх фінансового стану. Тому проблема підвищення ефективності стратегій просування нових товарів за допомогою раціонального розподілу засобів інтегрованих маркетингових комунікацій стає дедалі актуальнішою.

Вітчизняними та зарубіжними науковцями опрацьовані теоретико-методичні засади стратегічного управління розробленням і просуванням товарних інновацій на ринок. Фундаментальні основи стратегічного управління інноваціями розкрито у працях: Ф. Котлера, П. Сміта, К. Беррі, А. Пулфорда, М. Портера, Р. Піндайка, Д. Рубінфельда, Дж. Р. Россітера, Л. Персі, В. Яна. Запропоновані ними концепції набули подальшого розвитку у працях вітчизняних і російських вчених. Інтегрованим маркетинговим комунікаціям присвячено ряд досліджень таких вітчизняних вчених, як: Бойчук І. В., Вовчак А. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Гліненко Л. К., Кочкіна Н. Ю., Павленко А. Ю., Примак Т. О., Ромат Є. В., Ситнік Н. С. та зарубіжних: Д. Келлі, П. Сміт, Ф. Котлер, Г. Дж. Болт, Х. Маккей, Дж. Р. Еванс та ін.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій була вперше сформульована американськими маркетологами Д. Шульцом, С. Танненбаумом та Р. Лаутерборном у 1993 році та набула подальшого розвитку у роботах Дж. Бернета, Е. Ромата, П. Сміта, Ф. Котлера та ін.

Як зазначає Дж. Бернет, інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – концепції запланованих маркетингових комунікацій, які пов'язані зі створенням доданої вартості та оцінюють стратегічну роль таких комунікаційних дисциплін, як реклама, просування, зв'язки з громадськістю, та поєднує ці дисципліни для забезпечення ясності, узгодженості та максимального комунікаційного впливу [1, с. 24].

Е. Ромат зазначає, що інтегровані маркетингові комунікації – це комплексний синтетичний засіб маркетингових комунікацій, що включає елементи і прийоми реклами, стимулювання збуту, прямих продажів, PR і інших синтетичних комунікаційних засобів [2, с. 335].

На думку Д. Шульса та Б. Барнса, ІМК – концепція планування маркетингових комунікацій, яка виходить з необхідності оцінки стратегічної ролі їх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю тощо) та пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих повідомлень [3, с. 31].

Бутенко Н. В. підкреслює, що інтегровані маркетингові комунікації – це заєдодія всіх форм комплексу комунікацій, при якому кожна форма комунікацій має бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної економічної ефективності.

Таким чином, можна виділити такі особливості інтегрованих маркетингових комунікацій:

1. ІМК включають елементи реклами, стимулювання збуту, прямих продажів, PR і інших синтетичних комунікаційних засобів.

2. Головна мета ІМК – це забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм, досягнення максимальної економічної ефективності.

3. ІМК – це двобічний процес, який передбачає вплив на аудиторії та допомагає одержанню зустрічної інформації про їх реакцію.

Крім того, однією з основних особливостей інтегрованих маркетингових комунікацій є націленість на індивідуальний маркетинг, цілеспрямоване використання якого призводить до синергетичного ефекту, що також є відмінністю ІМК від традиційних підходів.

Поняття "синергія" трактується як поєднана (спільна) дія двох або декількох елементів системи в одному й тому ж напрямку [4, с. 94].

Синергетичний ефект від застосування ІМК означає підвищений ефект взаємодії різних інструментів комунікації, який виникає при їхньому спільному використанні, тобто у поєднанні інструменти маркетингової комунікації більш сильно впливають на підтримку продукції, ніж якби ці ж засоби використовувались окремо. Зберігаючи єдине позиціонування в рамках кожного цільового сегменту, інструменти комунікації підсилюють один одного, створюючи синергетичний ефект.

Можна виділити три рівні прояву і посилення синергетичного ефекту інтегрованих маркетингових комунікацій. На першому рівні синергетичний ефект виникає при взаємодії структурних елементів одного комунікаційного повідомлення, що впливають на різні канали сприйняття людини (зір, слух, нюх, дотик). На другому рівні синергетичний ефект проявляється від комплексного використання елементів комплексу просування. На третьому рівні він підсилюється, коли у просуванні задіюються комунікаційні ресурси всіх елементів комплексу маркетингу.

Передумови виникнення синергетичного ефекту маркетингових комунікацій пов'язані не тільки і не стільки з можливим при інтеграції засобів комунікації збільшенням частоти повідомлень і





збільшення охоплення цільової аудиторії, скільки з наявністю різних типів мислення, сприйняття та обробки інформації, які властиві людині, а також розбіжностями наявних у неї стереотипів [5, с. 186].

Як уже було зазначено, особливістю концепції ІМК є індивідуальний маркетинг, тобто у центрі уваги – окремий представник аудиторії, його демографічні, соціальні, культурні, психологічні характеристики та сприйняття ним пропонованого товару. Метою ІМК є максимальне задоволення потреб покупців за допомогою забезпечення погоджених комунікацій. ІМК передбачають наявність замкнутого циклу спілкування між компанією і покупцем, безперервний обмін інформацією і постійний пошук шляхів ефективної взаємодії. Формування ефективного комплексу ІМК повинно ґрунтуватися на результатах аналізу даних досліджень ринку, що характеризують сприйняття товару покупцем і активність інтересу покупця для забезпечення можливості своєчасно й адекватно адаптувати імідж товару під бажане сприйняття з боку ринку. При цьому інтерес до товару у покупців повинен постійно підтримуватися за допомогою програм маркетингових комунікацій, при розробці яких у рамках ІМК необхідно підтримувати інтеграцію всіх маркетингових повідомлень.

Таким чином, найбільш перспективним підходом до вирішення проблеми побудови ефективної системи маркетингових комунікацій є застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, на основі якої повинна будуватися система управління маркетинговими комунікаціями сучасних підприємств.

Результат науково-дослідної роботи полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень просування інноваційних товарів за допомогою засобів інтегрованих маркетингових комунікацій, а саме аналізу особливостей та основних принципів ІМК. Подальшого вивчення потребують практичні аспекти стратегічного управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями у процесі просування інноваційного товару, а саме розробка алгоритму прийняття рішення щодо виведення інноваційного продукту на ринок, удосконалення методичного підходу та економіко-математичної моделі оптимізації витрат на інструменти реалізації комплексу просування інновацій.

*Наук. керівн. Тонєва К. В.*

---

**Література:** 1. Бернет Дж. Маркетинговое коммуникации: Интегрированный поход / Дж. Бернет, С. Мариати ; пер. с англ. ; под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Питер, 2001. – 864 с. 2. Ромат Е. В. Реклама : учебн. для студ. спец. "Маркетинг" / Е. В. Ромат. – 3-е изд. – К. ; Х. : Студцентр, 2000. – 480 с. 3. Шульц Д. Стратегические бренд-коммуникационные компании / Д. Шульц, Б. Барнс. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003. – 512 с. 4. Синергетика економічних систем : навч. посібн. / І. Г. Грабар, Є. І. Ходаківський, О. В. Вознюк, Л. Ю. Возна та ін. – Житомир : Житомир. держ. техн. ун-т, 2003. – 244 с. 5. Кожухівська Р. Б. ІМК та Інтернет / Р. Б. Кожухівська // Наука й економіка, 2009. – № 3 (15). – Т. 1. 6. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2008. – 300 с. 7. Костюченко О. М. Науковий вісник ЧДІЕУ / О. М. Костюченко. – 2010. – № 2 (6).

УДК 331.101.3

---

**Фам Тху Хуен**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНТРАКТНОЙ ФОРМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА ДЛЯ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Аннотация. Рассмотрено обоснование целесообразности применения контрактной системы оплаты труда на предприятиях.*

*Анотация. Розглянуто обґрунтування доцільності впровадження контрактної системи оплати праці на підприємствах.*

*Annotation. The substantiation of expediency of application of contract system of a payment at the enterprises is considered.*

*Ключевые слова: контракт, контрактная система оплаты труда, заработная плата, система оплаты труда, мотивация персонала.*

---

© Фам Тху Хуен, 2011



В современных условиях рыночной экономики важно помнить, что многие экономические проблемы можно решить путем определения эффективной мотивационной политики. Сегодня термин "мотивация" становится все более распространенным и популярным среди отечественных экономистов, предпринимателей, политиков. В странах с высокоразвитым рыночным механизмом уже несколько десятилетий мотивация считается важнейшей функцией менеджеров всех уровней. Без полного использования энергии, потенциала, способностей и возможностей каждого человека невозможно добиться ни благосостояния самого человека, ни экономического прогресса всего государства.

На современном этапе рыночной трансформации экономики Украины важным условием радикального изменения экономической среды становится формирование новых подходов по совершенствованию социально-трудовых отношений. Среди важнейших проблем в этой сфере, прежде всего, выделяется комплекс вопросов, связанных с поиском наиболее эффективных путей реформирования систем стимулирования и оплаты труда наемных работников. Как показывает опыт организации оплаты труда в развитых странах рыночной экономики, одной из наиболее распространенных форм применения индивидуальной системы оплаты труда является та, которая основана на индивидуальных трудовых договорах (контрактах).

Контрактная система оплаты труда, являясь одним из составных звеньев рациональной организации производства, постепенно охватывает все большее количество предприятий.

Весомый вклад в разработку проблем регулирования заработной платы осуществили А. Маслоу, Д. Рикардо, Р. Смит и другие ученые, которые исследовали проблемы оплаты труда в рыночной экономике. Проблемам развития трудовых отношений и совершенствования систем организации оплаты труда посвящены научные исследования таких известных украинских экономистов, как: А. Колот, Г. Куликов, Н. Лукьянченко, В. Тимофеев, А. Уманский, А. Чухно и др. В работах этих экономистов определены подходы к социально-экономическим процессам в сфере оплаты труда, они содержат много предложений по реформированию организации системы заработной платы в Украине на этапе формирования цивилизованных рыночных отношений.

Однако до сих пор не существует единого методологического подхода к решению вопроса материального стимулирования труда в условиях особого экономического периода – перехода к полноценным рыночным отношениям, недостаточно обоснованы теоретические и практические позиции по проблемам относительно применения тех или иных форм организации оплаты труда, в частности, контрактной системы.

Как показывает практика хозяйствования, контракт, заключаемый между работодателем и работником, позволяет шире и конкретнее оговорить вопрос вознаграждения за эффективную и качественную работу [1]. Сегодня решение этой проблемы становится особенно актуальным в связи с резким снижением стимулирующей роли оплаты труда. Этому должен способствовать широкий комплекс мероприятий организационно-экономического характера, среди которых ведущую роль должно занять, в первую очередь, усовершенствование законодательной базы обеспечения формирования у сотрудников действенных стимулов к труду.

Во время спада государство должно не только осуществлять регулирование рыночных отношений, но и влиять на конъюнктуру рынка труда через политику доходов населения и целенаправленную поддержку именно производственного предпринимательства [1]. Основным необходимым условием для активизации и развития производственного предпринимательства является внедрение контрактной системы оплаты труда, особенно это касается высокотехнологичного и инновационного предпринимательства.

Во всем мире контрактную форму трудового договора широко применяют во многих отраслях и видах деятельности. В Украине она тоже должна найти широкое применение. Распространение контрактов обусловлено обезличенным содержанием традиционных трудовых договоров, которые не полностью учитывают личные качества работников, содержание и специфику их профессиональной деятельности, не обеспечивают должной ответственности за порученное дело [2].

Контракт является формой децентрализованного регулирования условий труда и его оплаты и поэтому должен рассматриваться в контексте развития договорных форм. Большинство должностных инструкций, на базе которых определяются должностные обязанности работника, значительно устарели и не отвечают существующим требованиям, поскольку на рынке труда постоянно появляются новые специальности (менеджер, торговый агент и т. д.).

В условиях усиления рыночной конкуренции назрела необходимость в защите работодателей от возможности работать наемным работником по совместительству в фирме, которая является конкурентом, а также путем установления ответственности за разглашение коммерческой тайны и закрепления в контракте соответствующих условий по выполнению этих обязанностей наемными работниками.

Но контракт имеет не только преимущества, но и некоторые недостатки по сравнению с обычной формой трудового договора. Прежде всего, контрактная форма трудового договора построена на срочном характере трудовых отношений, что способствует усилению зависимости от работодателя наемного работника, в результате чего у работника появляется неуверенность в будущем. Не случайно, что специалисты подчеркивают целесообразность применения контракта при условии высокой культуры социально-трудовых отношений.

Так, в развитых странах мира под институт индивидуальных трудовых контрактов подведена развитая правовая база, позволяющая работодателю и наемным работникам сознательно выбирать форму контракта, который может быть с неопределенным сроком действия или же принадлежать к срочным видам договоров. Например, представители английской школы

трудового права считают, что вопросы условий труда и заработной платы должны регулироваться преимущественно индивидуальными трудовыми контрактами [3].

В противовес этой модели в Германии, Франции, Бельгии, Испании, Италии применяется так называемая правообразующая модель, в которой содержание (условия) трудового контракта определяется соответствующими законодательными нормами [3]. В этих странах трудовое законодательство направлено на защиту наемных работников. Поэтому такая модель регулирования трудовых отношений посредством индивидуальных контрактов может быть успешно применена и в Украине.

В Украине пока еще не исследованы на должном уровне взаимосвязь между коллективным договором и индивидуальным трудовым контрактом. Проблема соотношения коллективного договора с индивидуальными трудовыми контрактами решается только нормой, согласно которой запрещено включать в индивидуальные трудовые контракты условия, ухудшающие положение работников по сравнению с законодательством, коллективными договорами и соглашениями [4].

В нашей стране институт трудовых контрактов различных видов еще не занял соответствующее место в системе трудовых отношений рыночного типа и, по сравнению с развитыми странами, значительно отстал от института коллективных договоров в плане законодательной базы и сферы применения. В частности, в срочный контракт обязательно должны включаться условия его продления или возможности одностороннего расторжения. Вместе с этим бессрочный контракт может содержать статью о запрете его расторжения в одностороннем порядке, что повышает социальные гарантии для работника [5].

Таким образом, преодоление негативных тенденций и явлений в системе оплаты труда является основным вопросом в процессе проведения рыночных реформ. При этом главной целью реформирования оплаты труда на предприятии выступает обеспечение соответствия оплаты труда реальным затратам на воспроизводство квалифицированной рабочей силы с учетом объективных условий конкурентной рыночной среды. Исключительно важное значение в формировании рыночного механизма организации заработной платы имеет усовершенствование договорного регулирования заработной платы, при котором должна учитывать необходимость расширения сферы применения контрактной формы, усиления роли профсоюзов в определении размеров заработной платы.

Научн. рук. Тонева К. В.

**Литература:** 1. Абалкин Л. И. Курс переходной экономики / Л. И. Абалкин. – М., 1997. – 258 с. 2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний економічний університет. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с. 3. Ільченко Н. Б. Контрактна форма трудового договору в системі управління трудовими ресурсами / Н. Б. Ільченко // Міжвідомчий наук. зб. : Проблеми формування ринкової економіки. Спец. випуск "Управління людськими ресурсами: Проблеми теорії та практики". – К. : КНЕУ, 2001. – С. 409–413. 4. Пазинич Ю. Мотивуємо і поощряємо: ефективність системи оплати праці / Ю. Пазинич // Управління персоналом. – 2010. – № 2. – С. 55–56. 5. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : наукове видання / В. Г. Щербак. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 220 с.

УДК 005.96:005.52

**Таран Ю. А.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*Анотація. Розглянуто питання підвищення ефективності використання персоналу. Визначено передумови та критерії підвищення ефективності використання персоналу.*

*Аннотация. Рассмотрен вопрос повышения эффективности использования персонала. Определены предпосылки и критерии повышения эффективности использования персонала.*

*Annotation. The article deals with the issue of more efficient use of personnel. The preconditions and criteria to improve the utilization of personnel are determined.*

*Ключові слова: персонал, ефективність роботи, управління, продуктивність, потенціал.*

© Таран Ю. А., 2011



Дана тема є актуальною для кожної організації, що прагне створити сильну конкурентоспроможну організацію з ефективною системою керування. В умовах кризи продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Завдяки ефективному управлінню персоналом стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на промислових підприємствах України [1].

Проблеми ефективного управління персоналом у ринкових умовах досліджені недостатньо, не існує єдиного підходу щодо формування його складу та сутності, відсутня методика визначення доцільної планової чисельності та якісного складу персоналу в період різких змін обсягів виробництва, практично відсутні і навіть не обговорюються концепції та програми перспективного розвитку й ефективного використання персоналу, бракує методів щодо забезпечення індивідуального підходу в питаннях зацікавлення найманих працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Професійний і творчий розвиток, ефективна реалізація потенціалу персоналу визначають ту основу, яка може забезпечити стабільність і досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток підприємства [2].

Значний внесок у розробку теорії і методології ефективного управління персоналом зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів: Адамчука В. В., Амоші О. І., Афоніна А. С., Бандура С. І., Белопольського М. Г., Богині Д. П., Виханського Г. І., Гриньової В. М., Данюка В. М., Долішнього М. І., Єгоршина А. П., Лібанової Є. М., Качана Є. П., Кібанова А. Я., Крушельницької О. В., Нижника В. М., Селезньова А. М., Сороки І. В., Щокіна Г. В., Л. Якоки та ін.

Однак аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволяє зробити висновки, що питання підвищення ефективності використання персоналу на підприємствах не отримали ще належного розвитку, а окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують подальшої оцінки і розвитку з урахуванням змін, що відбуваються в економіці України.

Метою статті є дослідження передумов та критеріїв підвищення ефективності використання персоналу підприємства.

У процесі дослідження використовувалися системний і комплексний підходи, що забезпечило всебічне дослідження проблеми й одержання наукових результатів.

У сучасних умовах ринкових відносин ефективність використання персоналу заслуговує на особливу увагу з боку організацій. Воно покликане бути помічником керівників вищої ланки управління у визначенні кадрових ресурсів і можливостей організації, є основою розробки способів збільшення ділової активності підрозділів, виявлення резервів ефективності їхньої господарської діяльності, соціологічних досліджень і впровадження їх результатів. Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості й закономірності. Знання їх вкрай необхідні керівникам і спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб і соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення якості та ефективності праці [3].

Управління персоналом містить у собі цілий комплекс заходів, пов'язаних з професійним просуванням працівників та формуванням персоналу, а також його плануванням, аналізом показників праці, витрат на персонал, вивченням ринку трудових ресурсів, а також внутрішніх джерел розвитку персоналу, забезпеченням соціально-психологічних умов взаємодії підрозділів, взаємовідносинами у колективі, запобіганням конфліктів.

Отже, персонал є важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства, основною рушійною силою виробництва. В основу існуючої кваліфікації персоналу підприємства покладений принцип участі працівників у виробничій діяльності, тобто функціональний критерій [4].

Для ефективного використання персоналу розроблені системи управління персоналом. Вони включають розгалужену низку функціональних систем, що покликані вирішувати широке коло завдань з формування трудового колективу, його розвитку, вдосконалення трудових відносин, стимулювання праці, вироблення стратегії управління персоналом, забезпечення сприятливих умов для досягнення високих виробничих результатів.

Отже, питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності будь-якого типу власності. Питання персоналу завжди буде залишатися у фокусі виробництва, в поглибленому науковому аналізі сучасного стану персоналу з подальшою оптимізацією якісних і кількісних його показників.

Через втрати чіткого темпу у використанні персоналу виникає ряд перешкод під час їхнього оформлення на підприємство, руху та поступового перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, передусім, про негаразди в системі управління. Для того щоб запобігти цій проблемі, необхідно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, тобто ефективно використовувати персонал в системі управління, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики підприємства [5].

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6].

Визначено критерії ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації:

1) часткові, локальні – найменші затрати живої праці на виробництво продукції найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів, найвища рентабельність виробництва, найменша собівартість продукції;

2) узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів;

3) якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості.

Відмітимо, що на ефективність використання персоналу в апараті управління, інженерних службах, у штаті робітників підприємства впливає на скорочення трудових затрат на одиницю продукції, що безпосередньо позначається на зниженні фінансових витрат.

Можна зробити висновок про те, що ефективність використання персоналу в системі управління підприємством буде досягнута завдяки:

по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду);

по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади;

по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників та можливість гнучкого маневрування у процесі виробництва.

*Наук. керівн. Тоньва К. В.*

**Література:** 1. Бланк И. А. Управление персоналом / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр: Эльга, 2000. – С. 400. 2. Василик О. Д. Персонал підприємства / О. Д. Василик. – К., 2000. – С. 210. 3. Григорьев А. Н. Управление персоналом промышленного предприятия / А. Н. Григорьев, А. В. Алексеев, Г. В. Меркурьев и др. – М. : Наука, 2002. – С. 110. 4. Поліщук Г. М. Персонал підприємства – основа ефективної діяльності / Г. М. Поліщук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2000. – С. 300. 5. Персонал підприємств / за ред. А. М. Поддєрьогіна. – К., 2000. – С. 380. 6. Хэлферт Э. Техника анализа эффективности использования персонала / Э. Хэлферт. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 2000. – С. 400.

УДК 658.012

**Власенко Ю. О.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ІДЕЙ СТВОРЕННЯ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

*Анотация. Розглянуто основні проблеми моніторингу ідей створення об'єктів інтелектуальної власності, запропоновано методичні положення щодо організації моніторингу на підприємстві.*

*Аннотация. Рассмотрены основные проблемы мониторинга идей создания объектов интеллектуальной собственности, предложены методические положения по организации мониторинга на предприятии.*

*Annotation. The basic problems of monitoring of ideas creation of objects of intellectual property are considered, methodology of organization of monitoring in the enterprise is offered.*

*Ключові слова: інтелектуальна власність, об'єкт, процес створення, управління, проблеми, моніторинг.*

Культура, науково-технічний рівень виробництва, ефективність економіки, соціально-економічний прогрес у цілому, а також добробут суспільства значною мірою залежать від рівня та ефективності творчої діяльності. Саме результати творчої діяльності забезпечують конкурентоспроможність товарів і послуг і стають таким чином вирішальним фактором економічного та соціального розвитку у XXI столітті. Необхідно зазначити, що найважливішою вихідною передумовою успішного інноваційного проекту є ефективний пошук, відбір і генерування якомога більшої кількості ідей створення нового продукту. Упровадження моніторингу формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності в Україні на сучасному етапі розвитку її економіки – актуальне завдання для більшості підприємств.

© Власенко Ю. О., 2011



Проблемами пошуку та генерування нових ідей займалися Мельников О. М., Цибульов П. М. Питаннями організації моніторингу формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності присвячені наукові праці таких вчених, як Л. Едвінсон, М. Мелоун, Журавльова І. В. Але залишається недостатньо дослідженим теоретико-методичне забезпечення такого моніторингу як важливої функції управління інтелектуальною власністю на підприємстві.

Мета даної роботи полягає в узагальненні та подальшому розвитку існуючих теоретико-методичних положень щодо організації моніторингу ідей створення об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві.

Для пошуку ідей є два шляхи. Перший – знайти наявні ідеї та відібрати з них найперспективніші. Другий – генерувати нові ідеї, що адекватні поставленій меті [1, с. 70].

Ефективним інструментом для відбору однієї ідеї з кількох розглянутих є аналіз ризиків. Передбачається, що певні ідеї, які виглядали спочатку досить привабливими, після такого розгляду буде відкинута. А для тих ідей, що лишилися, надалі буде проведено поглиблений аналіз із залученням методик, що використовують кількісні характеристики. Тільки після цього варто приступати до цих розробок [2, с. 89]. За результатами аналізу ризиків відбирається ідея (ідеї), що є найменш ризикованою. Для відібраної ідеї надалі здійснюється економічна оцінка бізнесу.

Важливою складовою відбору нових ідей виступає технічний аналіз конкурента. Тому дієвим інструментом для відбору ідей є порівняння характеристик технології або товару, що вироблятиметься за відібраною технологією, з такими ж технологіями або товарами конкурента [3].

Якщо не вдається знайти ідеї, здатні забезпечити досягнення кінцевої мети інновації – отримання прибутку або іншої користі, необхідно генерувати такі ідеї. У нашій країні й за кордоном розроблено багато методів і методик проведення формалізованого й евристичного пошуку інноваційних ідей, науковий рівень і практична результативність яких постійно підвищується. Якщо спочатку ці методи спиралися тільки на найпростіші прийоми асоціативного мислення, то для сучасних методів пошуку рішень характерні комплексний підхід, системний аналіз проблеми й алгоритмізація творчого процесу, що допомагають швидко знайти найефективніше рішення.

Моніторинг формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності – це інтегрований інформаційний процес періодичного збору, документування (занесення в електронну базу даних), узагальнення та аналізу достовірної всебічної об'єктивної й актуальної інформації, тобто накопичення чинників, які характеризують стан ідей створення об'єктів інтелектуальної власності, ефективність їх використання, перебіг відтворення, ґрунтуються на процесах постійного спостереження, аналізу, оцінки, прогнозування та контролю ефективності змін, які відбуваються в системі управління цими ідеями внаслідок цілеспрямованого впливу на означені процеси [4].

Такий моніторинг застосовують для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення певного конкурентного статусу підприємства шляхом використання специфічних технологій і засобів управління інтелектуальною власністю.

Зважаючи на важливість та значущість моніторингу, в системі управління інтелектуальною власністю необхідно виділити підсистему моніторингу, що дозволить підвищити ефективність системи управління в цілому за рахунок своєчасного збору та накопичення потрібної інформації щодо стану та перспективності ідей створення об'єктів інтелектуальної власності та результативності їх практичної реалізації (рис. 1).

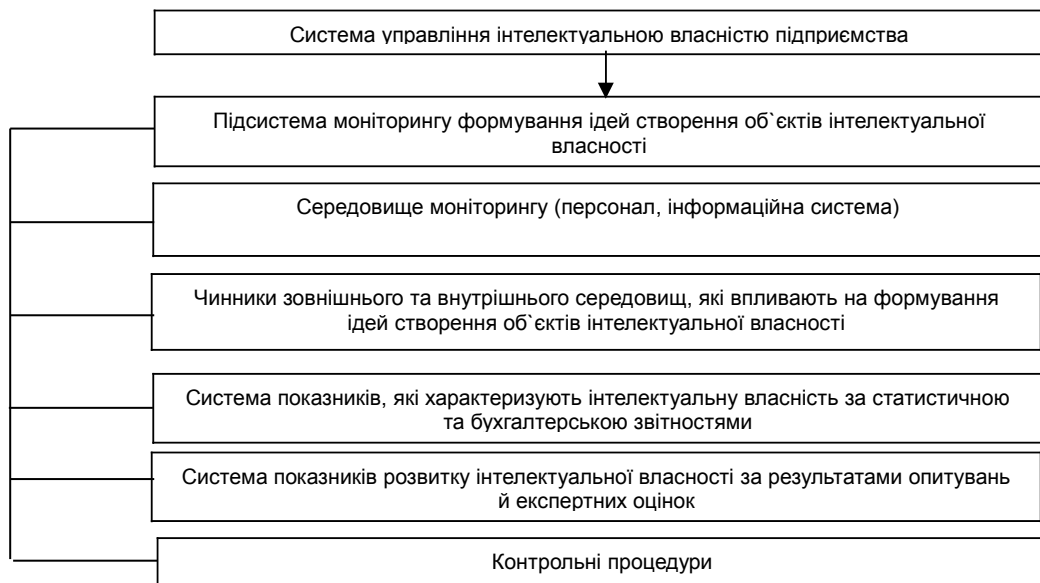


Рис. 1. Складові підсистеми моніторингу формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності

Із наведеної на рис. 1 схеми, що характеризує особливості складових підсистеми моніторингу, видно, що це специфічний елемент системи управління інтелектуальною власністю, де сут-

теву роль відіграє контроль. Вплив моніторингу на дієвість його внутрішнього контролю не прямий, а опосередкований контролем дії інших складових. Крім того, після здійснення необхідних процедур виявляється зворотна дія моніторингу, спрямована на вдосконалення інших елементів, які визначають ефективність системи внутрішнього контролю.

Саме такі складові характеризують підсистему моніторингу формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності (ОІВ). Отже, процес моніторингу об'єктів інтелектуальної власності слід здійснювати за двома основними напрямками, а саме: спостереження за ідеями та накопичення інформації щодо стану зовнішніх та внутрішніх чинників, кожен з яких включає послідовність певних взаємопов'язаних дій (рис. 2).

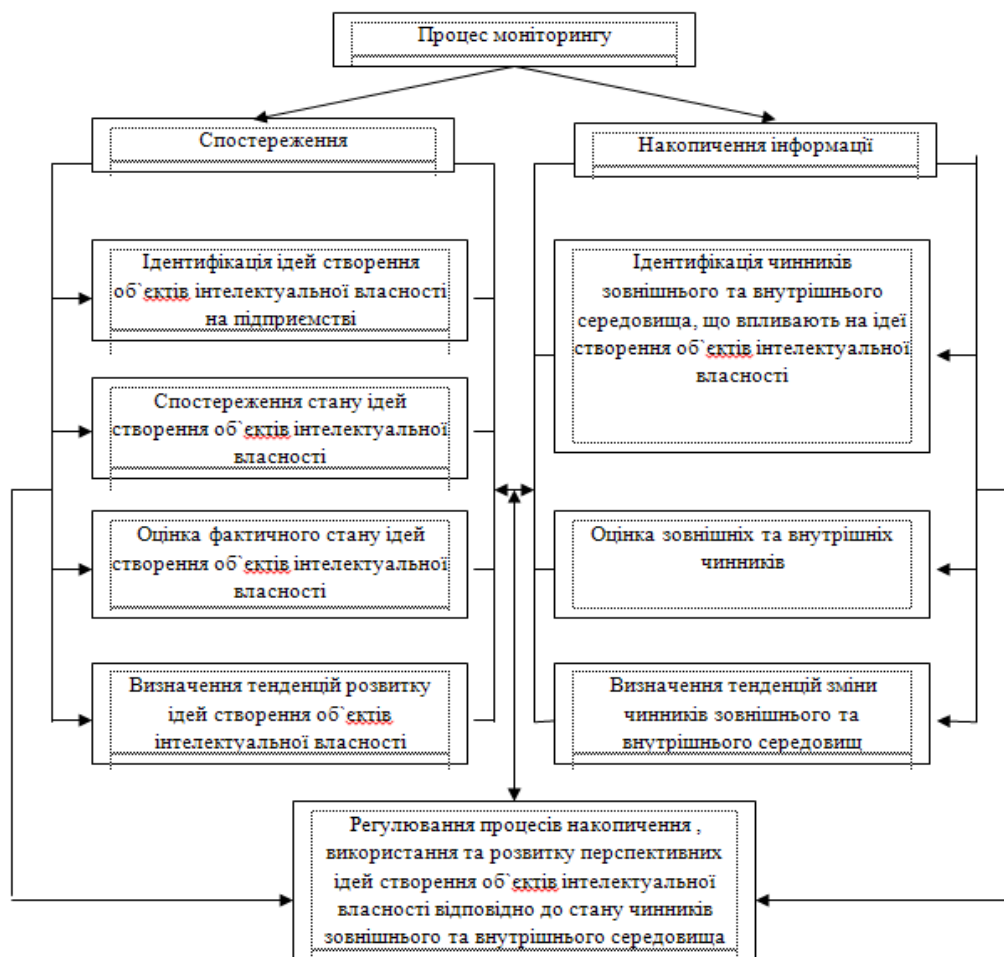


Рис. 2. Загальна схема моніторингу формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності [4, с. 36]

Отже, стосовно стратегії формування ідей створення об'єктів інтелектуальної власності на підприємстві можна сказати, що моніторинг – це спеціально організоване системне спостереження за ходом і характером кількісних і якісних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємств, пов'язаних із збільшенням конкурентних переваг суб'єкта господарювання за рахунок відбору та практичної реалізації перспективних ідей створення об'єктів інтелектуальної власності.

Аналіз сучасного стану інтелектуального капіталу та інтелектуальної власності на підприємствах України дозволяє зробити висновок щодо необхідності поширення й посилення зворотного зв'язку системи управління з виробництвом шляхом накопичення, використання та розвитку ідей створення об'єктів інтелектуальної власності, тобто здійснення постійного спостереження і дієвого контролю виконання управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наук. керівн. Ріпка Д. О.

**Література:** 1. Цыбулев П. Н. Маркетинг интеллектуальной собственности / П. Н. Цыбулев. – К. : Государственный институт интеллектуальной собственности, 2008. – 184 с. 2. Цыбульов П. М. Управление интеллектуальной собственностью / П. М. Цыбульов. – К. : К.І.С., 2005. – 448 с. 3. Мельников О. Н. Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств / О. Н. Мельников. – М. :



Машиностроение, 2004. – 324 с. 4. Журавльова І. В. Теоретичні засади стратегічного моніторингу формування інтелектуального капіталу підприємства / І. В. Журавльова // Проблеми науки. – 2007. – № 7. – С. 33–38. 5. Эдвинсон Л. Интеллектуальный капитал / Л. Эдвинсон, М. Мэлоун. – М. : Academia, 1999. – 434 с.

**Алімова А. М.**

УДК 338.24

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

*Анотація. Розглянуто сутність інноваційної стратегії, узагальнено її мету та завдання, обґрунтовано її важливу роль як однієї з головних складових розробки та реалізації антикризового управління.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность инновационной стратегии, обобщены ее цель и задачи, обоснована ее важная роль как главной части разработки и реализации антикризисного управления.*

*Annotation. The characteristic of the innovation strategy is studied, its purposes and tasks are generalized, the important role as main part of creation antikrisis management, is grounded.*

*Ключові слова: антикризове управління, інноваційна стратегія, криза, інновація, інноваційна активність.*

Конкурентний розвиток країни відбувається на основі факторів виробництва, інвестицій, інновацій та благополуччя (вищий рівень розвитку). В умовах сучасного ринку система, яка недооцінює роль інноваційного потенціалу, стикається з послабленням своїх позицій на ринках, втратою споживачів та зниженням розмірів прибутку. Усе це сприяє виникненню кризової ситуації та призводить до краху всієї системи.

Метою даної роботи є обґрунтування значущості інноваційної стратегії в реалізації заходів, спрямованих на попередження кризового стану на підприємстві.

Проблема розробки та реалізації інноваційної стратегії в антикризовому управлінні підприємством досліджувалась такими вченими та практиками, як Аніскін Ю. М., Аньшин В. М., Дагаєва А. А., Дорофєєв В. Д., Левін Д. Н., Сенаторов Д. В., Чернецов А. В., Попов Р. А., Філосова Т. Г., Биков В. А. та ін.

Опинившись у кризовому стані, підприємство виробляє певну реакцію. Тобто в даній ситуації організація як живий організм реагує на дію зовнішнього або внутрішнього подразника.

Відповідно існує два види реакції підприємств на фінансову кризу:

1. Захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу, скорочення окремих частин ринкового сегмента, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції.

2. Наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролю та управління [1].

Одним із засобів досягнення цілей організації (корпорації, фірми) є інноваційна стратегія. Вона становить реакцію на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ організації. В цьому контексті перспектива входження організації в кризовий стан може виступати потребою для розробки інноваційної стратегії [2].

Однак, як показує теорія та підтверджує досвід, порушення платоспроможності у сучасних умовах найчастіше є наслідком неадекватності інноваційної стратегії підприємства змінам зовнішнього середовища. У результаті минула продукція та технології виявляються застарілими, ринки підприємства не забезпечують прибутковості, відбувається скорочення активів, втрачається платоспроможність. Фінансові складності у цьому випадку становить лише видиму частину великої проблеми.



При такій постановці питання кризовою треба вважати будь-яку ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до зовнішніх змін та втрата рентабельності стає неминучою. Тож потреба у прийнятті екстремних заходів виникає ще до зовнішнього виявлення труднощів [3].

Отже, інноваційна стратегія – система довгострокових концептуальних установ розподілення ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх та зовнішніх умов їх функціонування. Вона передбачає наявність науково-технічного, організаційного, мотиваційного та матеріально-фінансового механізмів забезпечення [4].

Інноваційна стратегія – це один із засобів досягнення цілей організацій.

У сучасних умовах значну частину сил та засобів підприємства присвячують розробці інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія підприємства повинна визначати цілі, засоби їх досягнення, принципи поведінки підприємства, а також зміст конкретних дій реалізації інноваційної стратегії, результатом якої повинно бути отримання нового або удосконаленого продукту, нового або удосконаленого технологічного процесу [5].

Необхідно зазначити, що об'єктом інновації в антикризовому управлінні можуть бути не тільки нова продукція та нові технології, на що звичайно звертається увага, але й нові методи управління, нові організаційні структури та ін. В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу, глобалізації та інтернаціоналізації ринку, посилення конкуренції, яке супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг, прихильність інноваційному типу розвитку стає ключовим фактором успіху, а стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, реалізація якої значною мірою залежить від якості інноваційних рішень, які приймаються, та можливості знаходити такі рішення, які організаційно та економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої цілі зі створення конкурентоспроможної продукції. Та найбільшого успіху досягають ті підприємства, в яких інноваційна діяльність та введення нового товару становлять безперервний процес управління інноваційною активністю. Тож, головну роль у процесі антикризового управління відіграють не тільки одиничні інновації, але й масштабні інноваційні стратегії, покликані координувати напрям розвитку підприємства протягом тривалого періоду часу.

Процес формування ефективної системи інноваційного управління залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства – його можливості у досягненні встановлених інноваційних цілей. Реалізація цих цілей у глобальних масштабах виступає як засіб отримання достатньо високого прибутку у довгостроковій перспективі, стабілізації, підвищення конкурентоспроможності на ринку, вирішення кризової проблеми та проблеми виживання взагалі.

У цих умовах необхідно розвивати інновації на підприємствах для забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності промисловості та інших галузей. Тільки випуск принципово нової продукції та введення нових технологій дозволять створити нову конкурентне середовище та забезпечити передумови лідерства.

Для створення ефективного організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств важливе значення має стратегічне планування та управління, а також стратегія управління інноваціями. Стратегія управління інноваціями сьогодні повинна розглядатися як частина загальної стратегії розвитку підприємства, тому що тільки на базі інноваційної стратегії забезпечується поступовий його розвиток [6].

Як показує практика, недостатня інноваційна активність призводить до кризи не тільки великі підприємства в галузях з високими технологіями, але й середні та малі фірми, які виступають на динамічних ринках [3].

Отже, можна зробити висновок, що основою антикризового управління є пошук та активне використання нових форм, засобів, галузей бізнесу. Більш того, процес розвитку не закінчується здійсненням більш вдосконалених технологічних рішень, а починається з них: технології проходять всі стадії вдосконалення в інноваційних структурах. За цей час збільшується об'єм спеціальних знань, досвіду, розвивається та вдосконалюється управлінська практика, підвищується культурний рівень робітників, задіяних у проект, народжуються нові ідеї та ін. Усі перелічені наслідки використання інноваційних підходів у розвитку організації, а також багато інших закладають основу щодо успішного проведення комплексної антикризової політики, яка сприяє успішному функціонуванню підприємства.

*Наук. керівн. Ріпка Д. О.*

**Література:** 1. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.opol.anticrisis.org.ua>. 2. Попов Р. А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высшая школа, 2004. – 320 с. 3. Антикризисное управление : учебн. пособ. / В. Д. Дорофеев, Д. Н. Левин, Д. В. Сенаторов и др. – Пенза : Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006. – 209 с. 4. Аньшин В. М. Инновационный менеджмент : учебное пособие / В. М. Аньшина, А. А. Дагаева. – М. : Дело, 2003. – 528 с. 5. Философа Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебн. пособ. для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент", "Экономика" / Т. Г. Философа, В. А. Быков ; под ред. Т. Г. Философой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с. 6. Анискин Ю. Инновационное развитие на основе организационного потенциала компании / Ю. Анискин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7. – С. 73–83.

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ВИБІР СТРАТЕГІЇ ОНОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто доцільність впровадження стратегії оновлення продукції на підприємстві, етапи, які необхідно пройти при виборі стратегії оновлення продукції на підприємстві, а також основні фактори, які впливають на цей вибір.*

*Аннотация. Рассмотрены целесообразность внедрения стратегии обновления продукции на предприятии, этапы, которые необходимо пройти при выборе стратегии обновления продукции на предприятии, а также основные факторы, влияющие на этот выбор.*

*Annotation. The feasibility of the strategy update products in the enterprise are considered, the stages that need to go when choosing a strategy for updating products in the enterprise, as well as the main factors influencing this choice.*

*Ключові слова: стратегія, інноваційна діяльність.*

Інноваційна діяльність є однією з основних сфер діяльності будь-якої фірми, тому що ефективність діяльності підприємства прямо залежить від конкурентоспроможності підприємства щодо інших фірм. Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним, воно постійно повинно вводити нові розробки, або нововведення, щодо виробництва й факторів, які на нього впливають. Ключовим же поняттям в інноваційній діяльності підприємства виступає розробка та впровадження нового продукту на підприємстві, що є результатом добре спланованої інноваційної стратегії на підприємстві [1].

Тому питання про розробку стратегії впровадження нового продукту на підприємстві є дуже актуальним на сьогоднішній день, адже новий продукт – це запорука конкурентоспроможності не тільки підприємства, але й усієї фірми в цілому.

Розглядом даної тематики займалося багато вчених, такі, як: Л. Гордієнко, Р. Фатхутдінов, О. Хотяшева, С. Ільєнкова, Н. Мончев, І. Перлаки, В. Хартман, Р. Фостер й ін.

Метою даної роботи буде розгляд процесу (алгоритм) стратегії оновлення продукції на підприємстві. Відповідно до поставленої мети повинні бути вирішені такі завдання:

- 1) теоретично та практично дослідити стратегію оновлення продукції на підприємстві;
- 2) розробити (запропонувати методичні рекомендації) інноваційну стратегію з відновлення (впровадження) нової продукції, тобто розробити алгоритм з упровадження нової продукції;

Об'єктом роботи є інноваційна стратегія керуванням діяльністю на підприємстві. Предмет – це алгоритм методологічних положень відносно стратегії оновлення продукції на підприємстві.

Стратегія становить узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей [2]. Значення вироблення стратегії, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, надзвичайно велике, тим більше важлива розробка інноваційної стратегії. В умовах жорсткої конкуренції та мінливої ситуації на ринку дуже важливо не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але й виробляти довгострокову стратегію. У минулому багато фірм могли успішно функціонувати, щодня вирішуючи внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. У даний час виключно важлива стратегія, яка забезпечує адаптацію фірми до швидко змінного навколишнього середовища.

Єдиної стратегії не існує. Кожна фірма унікальна, тому й процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних послуг, стану економіки та ін. У той же час є основні моменти, що дозволяють виділити деякі узагальнені принципи вироблення стратегії бізнесу [3].

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво фірми на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан і стан портфеля продукції.

Із ключових факторів, насамперед, досліджуються сильні та слабкі сторони фірми, що є найчастіше вирішальними при виборі стратегії. Необхідно прагнути до максимального використання наявних можливостей.

Так, наприклад, філіал ВАТ "Вімм Білль Данн Україна" – "Харківський молочний комбінат" – має певні конкурентні переваги й одночасно недоліки. Виробництво продуктів харчування високої якості є сильною стороною фірми, а ось висока вартість цих продуктів – це слабка сторона компанії. І оскільки "Вімм Білль Данн Україна" належить до фірм, що мають високі частки зроста-

ння в стабільних галузях, то буде доцільно обрати стратегію збереження позицій або обмеженого зростання. Головна мета – утримання позицій і отримання максимального прибутку. Тобто в подальшому при розробці стратегії щодо оновлення продукції, компанія повинна ставити акцент на кращу якість продукції, яка за своїм смаком і консистенцією буде перевершувати аналогічний продукт. Таким чином, компанія зможе перекрити свій недолік стосовно високої ціни на свої продукти, що дозволить зміцнити свою позицію на ринку.

Однак перш ніж вибрати ту або іншу стратегію з оновлення продукції, необхідно пройти певні етапи, які допоможуть вибрати найбільш відповідну інноваційну стратегію для певного підприємства. Ось сім основних етапів, які треба пройти для того, щоб розробити та втілити в життя стратегію з оновлення продукції на підприємстві: генерація ідей, відбір ідей, розробка задуму і його перевірка, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація. Отже, розглянемо ці етапи більш докладно.

Відправною точкою у створенні інноваційної стратегії є генерація ідей. Це перший і опорний етап в інноваційному процесі, на основі якого в подальшому будуть розроблені наступні етапи з розробки стратегії.

Другий етап розробки нового продукту – це прагнення виробити як можна більшу кількість ідей. Головною метою наступних етапів є скорочення цієї кількості, не втративши при цьому ні однієї з цінних ідей.

Наступний, тобто третій, етап передбачає перевірку задуму. На цьому етапі необхідно зробити апробування на відповідній групі цільових споживачів, яким представляють пророблені варіанти всіх задумів.

Четвертий етап полягає в оцінці ділової привабливості товару й дозволяє вчасно усунути комерційно малоефективні варіанти, які ще залишилися після проходження через попередні етапи ідей. Етап економічного аналізу набагато більше деталізований, ніж етап відбору ідей і, як правило, ґрунтується на аналізі прогнозів попиту, витрат, передбачуваних капіталовкладень і прибутків.

П'ятий етап – це розробка товару. На цьому етапі необхідно одержати відповідь, чи піддається ідея товару втіленню у виріб, чи рентабельна як з технічної, так і з комерційної точок зору. Мета даного етапу – забезпечити прийняття рішень як технічного, так і маркетингового характеру щодо конструкції виробу, його упакування, розробки марки, визначення позиції товару на ринку, перевірки ставлення до товару й використання його споживачем.

Шостий етап – пробний маркетинг. Завдання інноваційного менеджменту на цьому етапі полягають у тому, щоб прийняти ряд рішень: коли, де, як довго варто застосовувати пробний маркетинг, яку інформацію одержати і як застосувати результати, для того щоб оцінити продукцію й перевірити маркетингову діяльність у реальних умовах до початку повномасштабної реалізації продукції на ринку.

На останньому етапі здійснюється комерційна реалізація товару. Комерційна реалізація нового товару містить у собі його повномасштабне виробництво й комплексне маркетингове забезпечення, яке часто вимагає більших витрат і швидкого прийняття рішень.

Отже, для того щоб втілити у життя найбільш відповідну інноваційну стратегію для підприємства, необхідно пройти вищеперераховані сім етапів. При цьому на кожному з етапів слід враховувати позицію фірми на ринку, динаміку її розвитку, потенціал, поведження конкурентів, стан економіки та ін.

Необхідно також урахувати, що організація може вважатися успішною лише тоді, коли вона досягає своїх цілей. Очевидно, що для більшості організацій однією з основних цілей є одержання прибутку. У такому випадку поточна ефективність організації визначається тим, що створювана нею вартість перетворюється безпосередньо у прибуток. І, отже, стратегічна успішність організації визначається очікуваннями власників організації відносно прибутку, що організація буде одержувати в майбутньому за рахунок як поточної створюваної вартості, так і вартості, що буде створена в майбутньому [4].

Таким чином, можна з певністю сказати, що дотримання вищезазначених рекомендацій стосовно вибору оновлення продукції на підприємстві приведе до максимально відповідної інноваційної стратегії на певному підприємстві.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. Для того щоб гідно конкурувати в сучасному мінливому й непередбаченому світі, необхідно вибудувати грамотну й правильну стратегію розвитку, враховуючи всі фактори, які впливають на інноваційну діяльність на підприємстві.

2. Існує основні сім етапів, які треба пройти для того, щоб розробити та втілити в життя стратегію з оновлення продукції на підприємстві: генерація ідей, відбір ідей, розробка задуму і його перевірка, економічний аналіз, розробка товару, пробний маркетинг, комерційна реалізація.

3. Єдиної стратегії не існує. Кожна фірма унікальна, тому й процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведження конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних послуг, стану економіки та ін.

*Наук. керівн. Разінкова В. П.*

**Література:** 1. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 2. Хотяшева О. М. Інноваційний менеджмент : научная помощь / О. М. Хотяшева. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. 3. Фатхутдинов Р. А. Інноваційний менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с. 4. [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розкрито поняття конкурентоспроможності управлінського персоналу на підприємстві та його роль у сучасній економіці України. Розглянуто аспекти гармонізації роботи всього персоналу, його конкурентоспроможності, вироблення стратегічної лінії діяльності підприємства.*

*Анотация. Раскрыто понятие конкурентоспособности управленческого персонала на предприятии и его роль в современной экономике Украины. Рассмотрены аспекты гармонизации работы всего персонала, его конкурентоспособности, выработки стратегической линии деятельности предприятия.*

*Annotation. The concept of "Competitiveness of managerial personnel in the enterprise" and its role in the modern economy of Ukraine is disclosed. The main focus is on aspects of harmonization of the entire staff, their competitiveness, developing of the strategic line of business.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, персонал, управління, діяльність.*

Формування робочої сили в нових умовах не обмежується підготовкою кваліфікованих кадрів, які добре знають техніку і технологію, методи управління і т. п. Вони повинні, крім того, володіти вмінням виробляти інновації самостійно у процесі трудової діяльності і знаходити нове у зовнішньому середовищі, в досвіді інших організацій, винаходи та відкриття, своєчасно використовувати їх у роботі своєї організації.

Управління персоналом виступає у формі безперервного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, а отже, і досягнення високих кінцевих результатів у діяльності підприємств. Основною метою роботи з персоналом у сучасних умовах є формування особистості, яка має високу відповідальність, колективістську психологію, високу кваліфікацію, розвиненим почуття співвласника підприємства.

З точки зору сучасної теорії управління, персонал – це ресурс, яким необхідно грамотно управляти, тобто у процесі роботи з ним мають проявлятися усі функції, характерні менеджменту. Управління неможливе без об'єктивної зваженої оцінки поточного стану об'єкта, встановлення факторів, що впливають на поточне становище, розробки рішень, які необхідно приймати відповідно до результатів оцінки та подальшої оцінки ефекту від результату впровадження прийнятих рішень. Значення інституту оцінки підтверджується увагою теоретиків та практиків менеджменту, що знайшли відображення в їх роботах. Проведено аналіз і теоретичне узагальнення існуючих методичних засад оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу. Досліджено сутність категорії "конкурентоспроможність" на рівнях товару, підприємства та держави; на цій основі вдосконалено понятійний апарат менеджменту персоналу та доведено доцільність використання показника конкурентоспроможності для оцінки ефективності діяльності управлінського персоналу, виявлено, під дією яких змінних формується конкурентоспроможність управлінського персоналу.

При виконанні роботи використані результати досліджень вітчизняних та закордонних вчених з питань оцінки ефективності діяльності персоналу та формування конкурентоспроможності підприємства.

Розроблений підхід до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу корисний при прийнятті рішень стосовно створення кадрового резерву, кар'єрного зростання, формування політики в галузі оплати праці, надання різноманітних соціальних благ, розширення-звуження посадових повноважень та відповідальності, професійного зростання.

Основним напрямом сучасного етапу розвитку теорії управління ефективністю управлінської праці є поглиблення розуміння її сутності, встановлення об'єктивних залежностей між працею управлінців та кінцевим результатом діяльності підприємства, його місцем на ринку, що залежить від показника його конкурентоспроможності. Доведена об'єктивна залежність між конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю його управлінців дозволяє стверджувати, що з точки зору ринку саме цей показник має використовуватися для оцінки ефективності управлінської праці для створення дієвої системи управління роботою менеджерів, що сприятиме підвищенню ефективності застосування ресурсів.



Поведінка управлінців найбільшим чином формується під впливом таких груп факторів мотивації та потенціалу (їх конкретне наповнення також корегується під впливом специфіки діяльності підприємств вугільної галузі України): в межах мотивації виділено матеріальну, соціальну та професійну групи факторів; потенціал формується під дією особистісних якостей (інтелектуальних, вольових, морально-емоційних), біографічних характеристик та ключових компетенцій (менеджерської, професійної та комунікативної). Це розширює можливості аналізу у визначенні шляхів підвищення ефективності використання управлінського персоналу на підприємстві.

Ефективна оцінка інтегральної конкурентоспроможності підприємства та комплексна оцінка його інвестиційної привабливості повинна враховувати людський фактор в особі управлінців вищої ланки через показник їх конкурентоспроможності. Спільна інтерпретація отриманих результатів передбачає формування та реалізацію збалансованої стратегії розвитку підприємства, яка ґрунтується на використанні запропонованого організаційно-економічного механізму і враховує коротко-строккові та довгострокові цілі діяльності підприємства.

Концепція управління персоналом є концентрованим вираженням методології менеджменту в тій її істотній частині, яка складає зміст соціально-економічної сторони управління організацією і має безпосереднє відношення до людини.

Під організаційною структурою управління організацією розуміється співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності між управлінськими ланками, що виявляються за допомогою інформаційних зв'язків між ними і впливають на результат їх діяльності. Структура управління організацією дає уявлення про її підрозділи, служби і окремих посадових осіб, їх спеціалізацію, співвідпорядкованість та взаємозв'язок.

Високий рівень конкурентоспроможності працівників, з одного боку, є однією з умов ефективної діяльності підприємства. З іншого – він забезпечує його власникам певний рівень особистої економічної безпеки та соціальної стійкості. Ефективно працюють конкурентоспроможні підприємства – запорука економічно ефективної держави, що, у свою чергу, є фундаментальною основою економічної безпеки країни.

Наук. керієн. Томах В. В.

---

**Література:** 1. Грошелева О. Г. Врахування впливу конкурентоспроможності управлінського персоналу при оцінці поточного та стратегічного становища підприємства на ринку / О. Г. Грошелева // Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2007. – № 18. – Т. 2. – С. 189–195. 2. Дементьев В. В. Проблема господствующей фирмы в переходной экономике / В. В. Дементьев // Научные работы Донецкого технического университета. Серія: Економічна. – 2000. – Вип. 22. – С. 41–49.

УДК 658.589

---

**Овчаров С. М.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **МЕТОДИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ**

*Анотація. Подано методи щодо зниження ризику інноваційного проекту, ситуації, в яких максимальна ефективність ризику можлива при одночасному синтезі декількох методів управління ризиком, що представлено графічним методом ілюстрації.*

*Аннотация. Представлены методы по снижению риска инновационного проекта, ситуации, в которых максимальная эффективность риска возможна при одновременном синтезе нескольких методов управления риском, представленных графическим методом иллюстрации.*

*Annotation. The methods to reduce the risk of innovation project are presented, the situations in which the maximum efficiency risk is possible, while the synthesis of several methods of risk management, submitted by graphic illustrations.*

*Ключові слова: інноваційний проект, методи ризик-менеджменту, метод диверсифікації, метод страхування.*

Стан інноваційних підприємств України на даний момент не втішний, про що свідчать статистичні дані. У 1994 році питома вага промислових підприємств, що здійснюють інновації, складала 26 %, у 2002 році цей показник становив 14,5 %, а у 2010 році взагалі знизилась до 11 – 12 [1]. Це

---

© Овчаров С. М., 2011

ЮІ

"Управління розвитком", №13(110) 2011



зумовлено рядом причин як у світовому масштабі, так і в державному, але вплинути на зовнішнє середовище керівник підприємства не має змоги, тому при організації інноваційного проекту основною проблемою є проблема визначення та зниження ризику, що і обумовлює актуальність даної статті.

В умовах динамічної конкуренції підприємство повинно залучати інвестиційні кошти для втілення інноваційного проекту. Інноваційні проекти належать до категорії найбільш високого ризику для інвестицій, тому при пошуку інвестицій з комерційних джерел ініціатору інноваційного проекту потрібно реально оцінити свої шанси.

Мета даної статті полягає у пошуку заходів щодо збільшення прибутку (віддачі) від інноваційного проекту, зменшення ризику або одночасного досягнення цих цілей так, щоб ближче підійти до лінії ефективного ризику і в ситуації невизначеності досягти поставленої цілі проекту.

Досліджуючи праці сучасних вчених, можна зробити висновок, що автори по-різному підходять до методів управління ризиком, вони виділяють такі: запобігання ризику, прийняття ризику на себе, скорочення витрат, страхування, трансферт, попередження витрат, збір інформації, утримання ризику та ін. [2; 3].

Існують безліч загальних складових методів ризик-менеджменту, головними є:

погодитися на ризик, тобто взяти його на себе;

контроль над ризиком;

передача ризику іншим, тобто застрахувати;

унікати ризику, не вдаючись до ризикованих дій і рішень.

В економічній літературі виділяють чотири загальних принципи, яких необхідно дотримуватися, вибираючи той чи інший альтернативний метод ризик-менеджменту (таблиця) [4].

Таблиця

#### Ілюстрація принципів менеджменту ризику

Збитки	Ймовірність збитків	
	Низька	Висока
Незначні	Ризикують	Ризик контролюють
Значні	Ризик передають іншим	Уникають ризику

Беріть ризик на себе, тобто ризикуйте в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а ймовірність зазнати таких збитків мала.

Передайте ризик іншим, тобто страхуйте ризик у тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні, а ймовірність зазнати таких збитків мала.

Уникайте ризику в тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій значні, а ймовірність зазнати таких збитків велика.

Контролюйте ризик у тих ситуаціях, коли можливі збитки внаслідок несприятливих подій незначні, а ймовірність зазнати таких збитків велика.

Розглянуті принципи є лише загальним путівником для прийняття рішень. Вони не виключають один одного. Часто можна використовувати одночасно два або більше принципів. Наприклад, частину ризику можна прийняти на себе, а іншу частину – застрахувати. У деяких випадках ризик можна спробувати проконтролювати, наскільки це можливо, а решту ризику прийняти на себе. Можуть виникнути ситуації, коли частину ризику намагаються контролювати, а решту передають іншим, тобто страхують.

На рисунку (а) точкою позначена ситуація, коли використовується вся потужність інноваційного підприємства і підприємство бере весь ризик на себе.

При передачі ризику страховій компанії (рисунки (б)) рівень ризику зменшується, але зменшується і прибуток через сплату страхового внеску. Буде вибрано цей метод ризик-менеджменту чи ні, залежить від особистого ставлення менеджера підприємства до ризику. Не схильні до ризику менеджери вважали б, що страховий внесок є дуже малою ціною, яку доводиться платити за те, щоб повністю уникнути ризику, пов'язаного з низьким попитом на інноваційний продукт.

Схильні до ризику менеджери відмовилися б від такої дії і т. д. Але очевидним залишається факт, що з передачею ризику іншим через страхування ситуація поліпшується. Проект стає ближче до лінії ефективного ризику, але не на саму лінію. Це означає, що ця дія (страхування) не повністю усуває ризик зазнати збитків.

Застосовуючи метод диверсифікації завдяки частковій зміні технології виробництва (заміна на більш дешеву сировину або на більш просту інтелектуальну технологію) товару та зменшення його ціни, підприємство збільшує сегмент ринку й, відповідно, прибутковість, як це показано на діаграмі ефективності ризику (рисунки (в)).

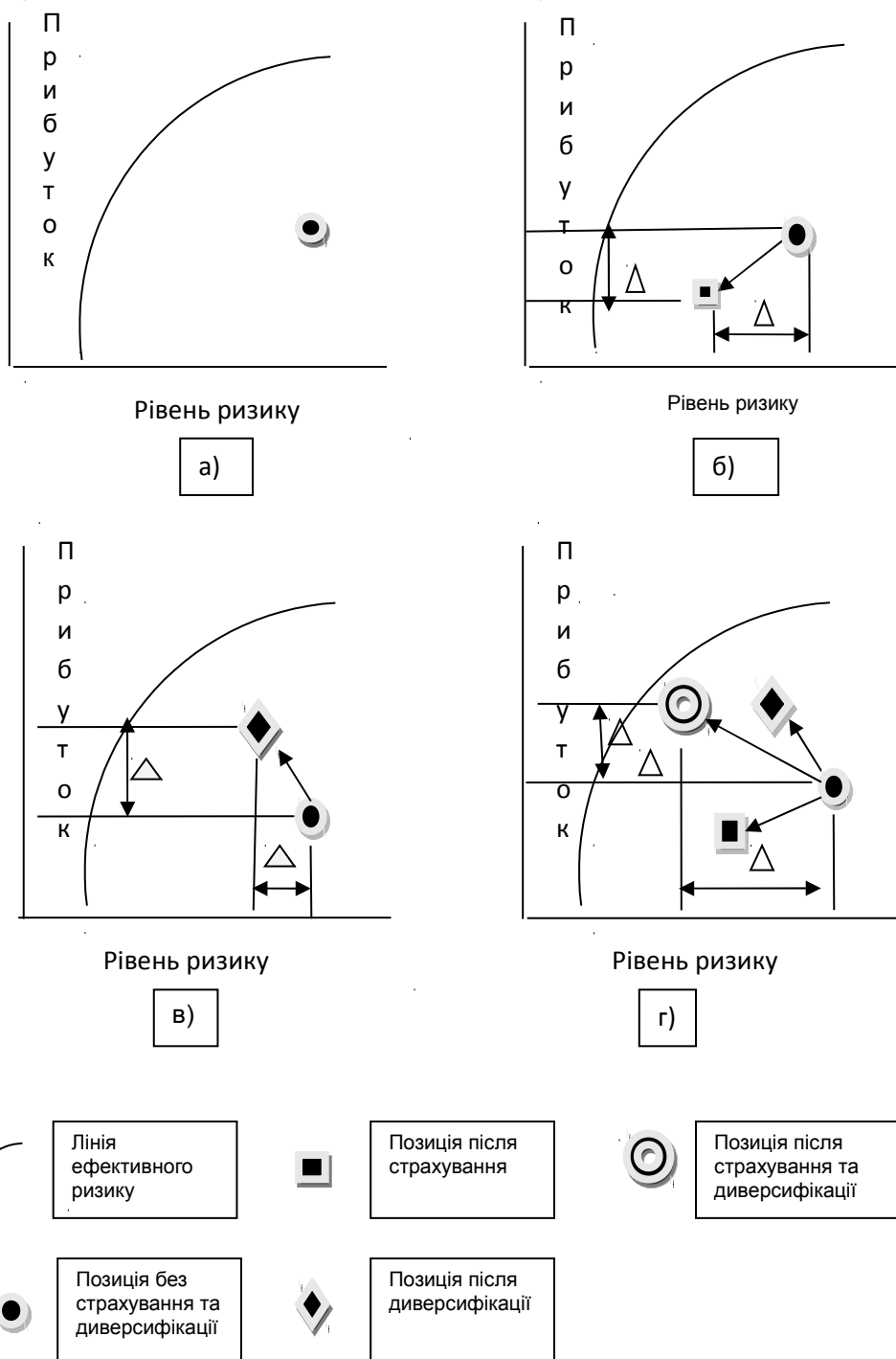


Рис. Ефективність ризику за різними варіантами методів управління ризик-менеджменту

Оскільки виручка при диверсифікації стає менш мінливою залежно від збільшення сегмента ринку, то ризик зменшується. Це показано на діаграмі лінією. Отже, диверсифікація зменшує ймовірність неплатоспроможності підприємства перед кредиторами (інвесторами), наближає її до лінії ефективного ризику.

Проте хоча ймовірність неплатоспроможності зменшується, все ж ризик отримати низький попит все ще існує. Це може бути катастрофою для проекту. Щоб вибрати найбільш раціональний для проекту метод ризик-менеджменту, є необхідність розглянути варіант, коли контролювання ризику (диверсифікація) поєднується з передачею частини ризику іншим, тобто страхуванням врожаю. Завдяки такому поєднанню рівень ризику знижується більше, ніж цього можна було досягти через диверсифікацію або через передачу ризику іншим поодинці (рисунком (г)).



Розглянутий варіант поєднання методів страхування та диверсифікації ризик-менеджменту є найбільш ефективним, окрім того, що ризик зменшується певною мірою через диверсифікацію, він зменшується і завдяки передачі ризику іншим, бо страхування усуває ризик зазнати катастрофічних збитків. Зрозуміло, що при цьому очікуваний прибуток, який склався б при диверсифікації, буде меншим на суму страхового внеску.

Поєднання диверсифікації та страхування наближає підприємство до лінії ефективного ризику найближче.

Таким чином, для інноваційного проекту, враховуючи його високу залежність від інвестора, найбільш прийнятним є варіант поєднання методів ризик-менеджменту – через диверсифікацію і передачу ризику страховій компанії.

Вибір тих чи інших методів ризик-менеджменту залежить від: цілей підприємницької діяльності; характеру проблеми, що постає перед менеджером; ефективності рішення щодо ризику; особистого ставлення менеджера до ризику.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

**Література:** 1. Украина в цифрах 2010 год : статистический справочник. – К. : Консультант, 2010. – 271 с.  
2. Боков В. В. Предпринимательские риски и хеджирование в отечественной и зарубежной экономике : учебн. пособ. / В. В. Боков, П. В. Забелин, В. Г. Федцов // Академия русских предпринимателей. – М. : ПРИОР, 1999. 3. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996.  
4. Тянь Р. Б. Управление проектами / Р. Б. Тянь, Б. И. Холод, В. А. Ткаченко. – Днепропетровск : Днепропетр. акад. упр., бизнеса и права, 2000. – 224 с.

---

**Булгакова О. А.**

УДК 331.101.3

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ТИПІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Присвячено вирішенню проблем мотивації персоналу для вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання за допомогою встановлення взаємозв'язку корпоративної культури та типів мотивації персоналу, що є необхідною умовою ефективної роботи підприємства.*

*Аннотация. Посвящено решению проблем мотивации персонала для отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования посредством установления взаимосвязи корпоративной культуры и типов мотивации персонала, что является необходимым условием эффективной работы предприятия.*

*Annotation. The article is devoted to solving the problems of staff motivation for domestic enterprises in the modern business environment by establishing the relationship of corporate culture and the types of motivation, that is essential for effective operation of the enterprise.*

*Ключові поняття: мотивація, цінності та норми корпоративної культури, персонал.*

Сьогодні успішне підприємство в сучасних умовах ринку прагне максимально ефективно використовувати потенціал свого персоналу, створюючи усі умови для найповнішої віддачі персоналу на роботі і для інтенсивного розвитку їх потенціалу. Для того щоб персонал віддавав усі свої сили і знання на благо свого підприємства, необхідна особлива внутрішня атмосфера, загальна ідея підприємства.

Недостатньо найняти грамотного фахівця – потрібно також виробити для нього мотиваційну систему, щоб він бачив сенс у здійсненні своїх функцій. Персоналу необхідно відчувати свою причетність до справи, якій вони віддають свій час та сили. Для створення ефекту причетності і затребуваності на підприємстві формується корпоративна культура, складовими якої можуть бути корпоративний стиль, корпоративні заходи, корпоративні кодекси і внутрішньосистемні зв'язки.

---

© Булгакова О. А., 2011





Слід відзначити, що існує безліч мотивуючих персоналу, тобто існують різні типи мотивації. Хтось бажає мати гарантовану заробітну плату. При цьому ні інтенсивність, ні якість праці в розрахунки не беруться, переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою. Але є на ринку праці і такі працівники, які готові викладатися на роботі повністю та одержувати за це добру фінансову винагороду.

Таким чином, існує об'єктивна необхідність взаємозв'язку цінностей та норм корпоративної культури із цінностями та мотиваторами персоналу для ефективної роботи підприємства.

Метою даної статті є визначення особливостей взаємозв'язку корпоративної культури та типів мотивації персоналу у сучасних умовах господарювання.

Проблеми мотивації стосовно її взаємозв'язку з корпоративною культурою у своїх працях вирішували вчені: Камерон К. С. та Куїнн Р. Е. [1], Дмитренко Г. А. [2], Кібанов А. Я. [3], Самоукіна Н. В. [4], Шапіро С. А. [5] та ін.

Розглянемо вплив корпоративної культури на співробітників з різними типами мотивації.

У даному випадку маємо справу з двома чинниками, один з яких характеризує підприємство (тип корпоративної культури), інший – працівника (тип трудової мотивації) [6, с. 21].

Для характеристики корпоративних культур у різних дослідженнях часто використовується типологізація К. Камерона і Р. Куїнна, згідно з якою виділяють чотири типи корпоративних культур [1, с. 71–75].

Основні характеристики чотирьох типів корпоративної культури розглянуто в таблиці.

Таблиця

### Характеристика основних типів корпоративної культури

Типи корпоративної культури / Характеристика	Кланова культура	Адхократична культура	Ієрархічна культура	Ринкова культура
Стиль лідерства	Лідери міркують як вихователі, можливо, як батьки	Лідери вважаються новаторами та працівникам, які готові ризикувати	Лідери пишуться тим, що вони раціонально мислячі координатори та організатори	Лідери – тверді керівники та суворі конкуренти
Єднальна сутність підприємства	Традиції, обов'язковість і відданість співробітників	Відданість експериментуванню та новаторству	Формальні правила та офіційна політика	Акцент робиться на прагненні перемагати
Критерії успіху	Здоровий внутрішній клімат та турбота про персонал	Виробництво та надання унікальних та нових продуктів або послуг	Низькі витрати, надійні поставки, плавні календарні графіки	Проникнення на ринки, збільшення ринкової частки, лідерство на ринку
Пріоритети на підприємстві	Акцент робиться на довгостроковій вигоді від вдосконалення особистості, згуртованості колективу та моральному кліматі	У довгостроковій перспективі підприємство робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів	Довгострокові піклування підприємства полягають у забезпеченні стабільності показників	Фокус перспективної стратегії налаштований на конкурентні дії, рішення поставлених завдань та досягнення цілей
Управління найманими працівниками	Підприємство заохочує бригадну роботу, участь працівників у бізнесі та злагоду	Підприємство заохочує особисту ініціативу та волю	Акцент робиться на гарантії зайнятості та забезпеченні довгострокової передбачуваності	Заохочення внутрішньої конкуренції

Отже, для ефективної роботи персоналу необхідна попередня оцінка відповідності переважаючого типу трудової мотивації працівника корпоративній культурі, в яку потрапить працівник, прийшовши на роботу.

Шапіро С. А. виділяє п'ять базових типів мотивації: чотири – з мотивацією досягнення (1 – 4) і один – з мотивацією уникнення. Стисло розглянемо основні характеристики кожного [5, с. 55–61]:

1. Інструментальний. Працівників цього типу цікавить: максимізація величини заробітку та інших благ, що одержуються як винагорода за працю; можливість "заробити" одержувані гроші, а не отримати їх спонтанно; розвинута соціальна гідність.

2. Професійний. Працівники цього типу орієнтовані на: різноманітність, захопливість, творчий характер роботи; можливість проявити себе та довести, що він може справитися з важким завданням, яке не кожному під силу; професійне вдосконалення.



3. Патріотичний. Працівники цього типу відрізняються: інтересом до участі в реалізації спільної, дуже важливої для підприємства справи; готовністю взяти на себе додаткову відповідальність заради досягнення результатів спільної справи; зацікавленістю в суспільному визнанні їх участі в досягненнях.

4. Господарський. Даний тип працівників відрізняє: добровільно прийнята на себе повна особиста відповідальність за виконувану роботу; прагнення до максимальної самостійності в роботі; неприязнь до контролю.

5. Унікаючий. Працівників цього типу відрізняє: прагнення мінімізувати свої трудові зусилля; низька кваліфікація, активність, відповідальність; розрахунок на сприятливий збіг обставин і прихильність керівника.

Незважаючи на зазначені негативні якості, такий тип працівника зручний і потрібний, оскільки він: може працювати там, де не погодяться працювати персонал з мотивацією досягнення; згоден на досить низький зарібок; добре переносить адміністративний стиль керівництва.

Усі описані базові типи мотивації становлять так звані "чисті типи". У житті вони практично не зустрічаються, як і вищеописані чисті типи корпоративної культури. Тому трудова мотивація будь-якого працівника – це індивідуально зважена сукупність базових типів.

Вплив цінностей та норм корпоративної культури буде тим ефективніше, чим більше збігаються цінності та мотиватори персоналу та підприємства в цілому, що дозволить суттєво знизити плинність кадрів, підвищить їх лояльність підприємству, буде стимулювати персонал у досягненні цілей підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності як самих працівників, так і підприємства в цілому.

Отже, сумісність типу корпоративної культури підприємства з типом трудової мотивації персоналу є необхідною умовою ефективної роботи підприємства.

*Наук. керівн. Яковенко К. В.*

**Література:** 1. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с. 2. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова. – К. : МАУП, 2002. – 248 с. 3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с. 4. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2008. – 224 с. 5. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 199 с. 6. Назаров О. Люди начнут ценить свою работу – вот что самое важное / О. Назаров // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 20–25. 7. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, П. В. Малиновский. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

---

**Фефелов І. В.**

УДК 331.101.3

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗПОДІЛУ РИНКУ ІННОВАЦІЙ**

*Анотація. Проведено аналіз існуючих підходів до сегментування ринку інновацій; наведено вдосконалений методичний підхід до розподілу ринку інновацій; визначено функції та склад учасників кожного із сегментів.*

*Анотация. Проведен анализ существующих подходов к сегментированию рынка инноваций, приведен усовершенствованный методический подход к делению рынка инноваций; определены функции и состав участников каждого из сегментов.*

*Annotation. The prevailing approach to segmentation of the innovation market is analyzed, the author's technique of segmenting the innovation market is provided, the functions and composition of players for each segment are identified.*

*Ключові слова: інновації, ринок інновацій, розвиток ринку, сегментування ринку інновацій.*

Виникнення ринку, основним предметом обігу якого є інновації, а також його подальший розвиток призвели до розгалуження і ускладнення структури ринку та виникнення окремих частин у

---

© Фефелов І. В., 2011

його складі, на яких діють особливі умови. Проблемою розподілу ринку інновацій займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: Буднікевич І. М., Дідківський М. І., Гайфутдинова О. С. та ін. Проте наявні підходи до розподілу ринку інновацій на сегменти мають певні недоліки, які ускладнюють практичне використання результатів розподілу, що зумовлює необхідність у їх подальшому вдосконаленні з використанням напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців, а також досвіду, що був накоплений у інших країнах. Як одне із джерел для проведення вдосконалення методичного підходу до розподілу ринку інновацій доцільно використовувати рекомендації, надані ОЕСР та Євростатом [1].

Метою статті є аналіз робіт, у яких проводиться сегментування ринку інновацій, та побудова на їх основі удосконаленого підходу, що дозволяє найбільш повно виокремити частини, на яких діють специфічні умови.

У статті [2] було проведено аналіз, основною метою якого було дати найбільш повне визначення поняттю "інноваційний ринок". На основі розгляду праць вітчизняних та зарубіжних вчених було надано визначення ринку інновацій як системи економічних відносин, які виникають між власниками інновацій та покупцями з приводу придбання, продажу або обміну результатами інноваційної діяльності. Результатами інноваційної діяльності можуть бути винаходи, корисні моделі, новітні зразки, розробки, вдосконалення, інноваційні послуги. Форма придбання, продажу або обміну може бути як у вигляді товару, так і у вигляді ліцензії або патенту.

Для визначення поняття розвитку ринку інновацій розглянемо визначення економічного розвитку. За джерелом [3], економічний розвиток – це структурна перебудова економіки відповідно до потреб технологічного і соціального прогресу. Тож розвиток інноваційного ринку – це структурна перебудова ринку відповідно до цілей технологічного і соціального прогресу. Наявність розвитку ринку характеризується зміною кількісних та якісних його показників, структурними зрушеннями.

Одним із показників розвитку ринку є можливість його сегментування для виділення відокремлених частин, у яких діють специфічні умови. На жаль, цей аспект розвитку інноваційного ринку на сьогодні недостатньо висвітлений. Прямо сегментування ринку інновацій проведено у роботі [4]. Згідно з цією класифікацією ринок інновацій поділяють за товарними групами на:

- ринок високих технологій;
- ринок інтелектуальної власності;
- ринок новин.

Разом із тим можливо провести аналогію з ринком світових технологій як сукупністю економічних відносин між іноземними контрагентами з приводу використання результатів науково-технічної діяльності, що мають наукову і практичну цінність, а, по суті, є інноваціями. На цьому ринку виділяють 4 сегменти, а саме:

- ринок патентів і ліцензій;
- ринок наукоємної і технологічноємної продукції;
- ринок високотехнологічного капіталу;
- ринок науково-технічних фахівців [5].

Проводячи зіставлення, можна побачити спільні риси, які виділяються в обох класифікаціях: це виділення інноваційної продукції в матеріалізованій формі, а також у формі інтелектуальної власності на інновації. Цікавим є виділення ринку високотехнологічного капіталу як ринку, де організації, здійснюючи розробку інновацій, знаходять джерела фінансування, і ринку науково-технічних фахівців як ринку, на якому здійснюється наймання розробників інновацій. Разом із тим ринок новин як ринок, де здійснюється обмін проміжних результатів інноваційного процесу в інформаційній формі [4], важко піддається обліку, бо немає вартісного або кількісного виразів, хоча в роботі [1] надаються рекомендації щодо моніторингу даного ринку за допомогою статистики публікацій (бібліометрії).

Проте існуючі підходи можуть бути доповнені. З цією метою автор статті пропонує провести більш детальне сегментування ринку інновацій задля виділення у ньому частин з особливими умовами функціонування та розвитку. Доцільним є також доповнення існуючих підходів до сегментування ринку інновацій.

Важливим для аналізу розвитку ринку інновацій у майбутньому може бути і включення до складу ринку інновацій таких ринків, на яких не відбувається обмін, придбання або продаж інновацій як таких. Особливо це стосується ринку науково-технічних фахівців як ринку, аналізуючи який, можна побачити вигляд ринку інновацій у майбутньому, оскільки науково-технічні фахівці є створювачами інновацій, і за їх кількістю та фаховим складом можливо робити висновки щодо існування та розвитку інновацій в тій чи іншій сфері економічної діяльності.

З метою деталізації аналізу ринку інновацій автором запропоновано удосконалений підхід до сегментування ринку інновацій, у якому виділено сегменти, що наведено на рисунку.

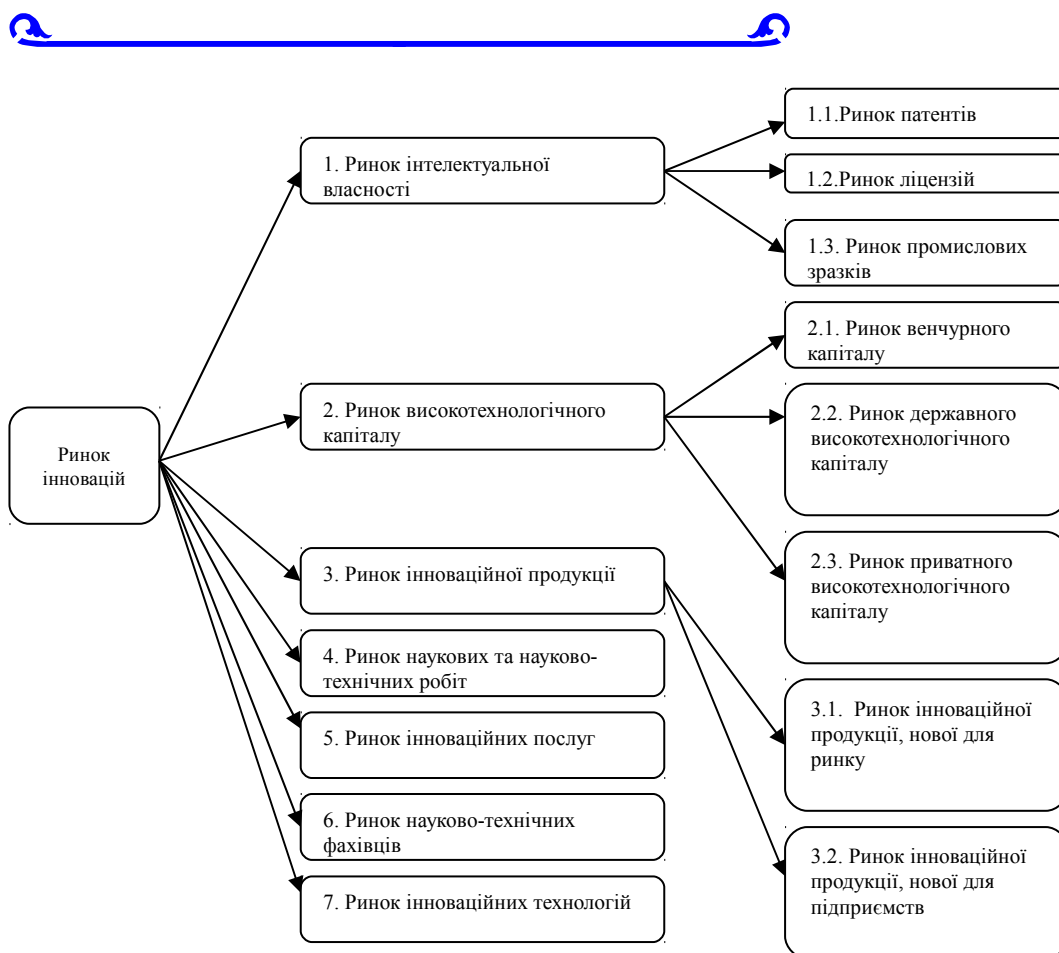


Рис. Сегменти ринку інновацій

Нижче наведено опис окремих сегментів на ринку інновацій, які зображено на рисунку, з описом процесів, які протікають на них, та складом учасників:

1. Ринок інтелектуальної власності – на цьому ринку проходить обмін результатами інноваційної діяльності у вигляді патентів та ліцензій. У свою чергу, на ринку також виділені такі сегменти, як: ринок патентів, ринок ліцензій, ринок промислових зразків.

2. Ринок високотехнологічного капіталу – цей ринок виділено з метою проведення кількісного та якісного аналізів інвестиційних ресурсів на ринку інновацій. На ринку з метою аналізу інвестицій за джерелом походження, виділено такі сегменти, як: ринок венчурного капіталу, ринок державного капіталу, ринок приватного капіталу.

3. Ринок інноваційної продукції – предметом обміну тут виступають інновації в матеріалізованій формі, тобто у вигляді готових виробів, продукції тощо. На ринку виділені сегменти для аналізу ступеня новизни продукції на ринку.

4. Ринок наукових та науково-технічних робіт – до цього ринку відносять організації, що проводять наукові та науково-технічні роботи. Метою цих робіт не завжди є якийсь практичний результат або комерційний ефект, виконавцями цих робіт виступають здебільшого спеціалізовані науково-дослідні організації та ВНЗ.

5. Ринок інноваційних послуг – виокремлення цього ринку пов'язано зі швидким розвитком ринку послуг взагалі, як в Україні, так і у світі. У зв'язку з цим спостерігається поява значної кількості нових послуг.

6. Ринок науково-технічних фахівців – як зазначено вище, цей ринок має значний вплив на вигляд ринку інновацій у майбутньому, аналіз кількісного та фахового складу цього ринку мають велике значення для прогнозування розвитку ринку інновацій у цілому.

7. Ринок інноваційних технологій – удосконалення процесу виробництва на будь-якому підприємстві веде до покращення споживчих якостей товарів, підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому аналіз ринку, на якому проходить обмін новітніми технологіями, є важливим для оцінки потенціалу економіки в цілому та інноваційного ринку зокрема.

Узагальнюючи все вищевикладене, слід визначити елемент наукової новизни досягнутих у статті результатів, який полягає в удосконаленні підходу до розподілу ринку інновацій на окремі сегменти, який, на відміну від відомих, враховує виділення на ринку інновацій частин з особливими умовами функціонування та розвитку.

Наук. керівн. Верещагіна Г. В.

Література: 1. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 3-е изд. – М. : Центр исследований и статистики науки. – 2006. – 196 с.

2. Фефелов І. В. Теоретичні підходи до визначення змісту інноваційного ринку / І. В. Фефелов // Управління розвитком : збірник наукових праць. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – № 19(95). – 164 с. 3. Социология : энциклопедия / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин и др. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1312 с. 4. Буднікевич І. М. Становлення регіонального ринку інновацій: теорія та практика (на прикладі Карпатського регіону) : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.10.01 / І. М. Буднікевич ; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. – Л., 2002. – 20 с. 5. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібн. / М. І. Дідківський. – К. : Знання, 2006. – 462 с.

УДК 658.012.32

**Ліщинська І. В.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.*

*Аннотация. Обосновано предложения по усовершенствованию направлений повышения эффективности управления персоналом на предприятии.*

*Annotation. Ideas as to improvement effectiveness personnel management at the enterprise are grounded.*

*Ключові слова: продуктивність праці, трудовий колектив, кваліфікація персоналу, ефективність управління персоналом.*

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу і його використання. Проблемам дослідження управління кадровим потенціалом підприємства приділяється значна увага з боку вітчизняних і зарубіжних вчених.

Початок вивчення здібностей людини до праці був покладений у працях видатних представників класичної школи англійської політичної економії, а саме: У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Миль. Роботи Ф. Тейлора, Г. Ганта, Г. Емерсона, А. Файоля були присвячені поглибленому вивченню процесу праці з метою визначення найбільш раціональних прийомів і дій, а також науковому підбору і навчанню працівників, удосконаленню системи економічного стимулювання. Серед сучасних економістів, що займалися питаннями формування й удосконалення здібностей людини до праці, необхідно відзначити: Антосенкова Е. Г., Баткаєву І. А., Волгіна А. П., Заславську Т. І., Здравомислова А. Г., Кібанову А. Я., Наумову Е. І., Одегова Ю. Г., Нікіфорову А. А., Саруханова Е. Р., Теплова В. І., Збишко Б. Г., Ішина В. В., Дадашева О. Д. та ін.

Метою даної статті є обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Основні завдання з управління персоналом організації полягають у такому:

1. Залучення нових висококваліфікованих співробітників.
2. Модернізація і впровадження корпоративної культури.
3. Адаптація нових співробітників і утримання старих.
4. Різноманітна мотивація співробітників [1, с. 91].

Згуртованість персоналу залежить від соціально-психологічного клімату, що характеризує соціальну особу колективу, його виробничий потенціал. Під соціально-психологічним кліматом персоналу науковці розуміють систему соціально-психологічних відносин, що відображають суб'єктивну інтеграцію окремих працівників і соціальних груп для здійснення загальних виробничих цілей [2, с. 56]. Це внутрішній стан колективу, що сформувався як результат спільної діяльності його членів, їхніх міжособистісних взаємодій. Соціально-психологічний клімат залежить від стилю діяльності колективу і ставлення до нього членів колективу, особливостей сприйняття їх один одним (оцінок, думок, реагування на слова і вчинки), взаємних почуттів (симпатій, антипатій, співпережи-



вання, співчуття), психологічної єдності (спільності потреб, інтересів, смаків, ціннісних орієнтацій, рівня конфліктності, характеру критики і самокритики) тощо. Вплив соціально-психологічного клімату на згуртованість і розвиток колективу може бути подвійним – стимулюючим і стримуючим, що є підставою для його диференціації на сприятливий (здоровий) і несприятливий (нездоровий).

Керівник повинен активно впливати на формування структури інформації, що надходить від об'єкта керівництва, з метою забезпечення обґрунтованості і цілеспрямованості керівних рішень, що виробляються суб'єктом керування. З метою якнайефективнішого планування кадрів на підприємствах доцільно впровадити електронну базу працівників, що дало б змогу в більш короткі строки проводити оцінку ефективності діяльності кожного працівника.

Таким чином, керівництво колективом – це процес безперервного обміну інформацією між суб'єктом і об'єктом керівництва з метою свідомого їхнього впливу один на одного. Процес керівництва основним виробничим персоналом можна умовно поділити на три стадії [3, с. 82].

Перша стадія – це визначення цілей, що повинні бути досягнуті колективом у визначений відрізок часу – зміну, місяць, квартал, рік або за інший період.

Друга стадія – інформування колективу. Вона містить ознайомлення колективу з завданнями, методами і прийомами виконання робіт, джерелами забезпечення їх необхідними ресурсами, системами оплати праці й інших стимулів, умовами праці і правилами безпечної поведінки на робочому місці та іншою інформацією.

Третя стадія становить організацію і проведення у трудовому колективі аналітичної роботи, метою якої є виявлення і вивчення технічних, технологічних та організаційних резервів підвищення ефективності роботи колективу, причин і факторів недовиконання або перевиконання виробничих завдань окремими працівниками і бригадами тощо.

Участь керівника в досягненні персоналом або окремим працівником поставлених цілей визначається, насамперед, змістом і якістю виконання ним основних функцій керівництва.

Роль і значення трудових колективів у розвитку суспільства величезні. Від ефективності і якості праці працівників у кінцевому підсумку залежать процвітання суспільства, рівень і якість життя людей. Шлях же до успіху кожного персоналу – це зниження собівартості і витрат виробництва, підвищення його ефективності, технічного та технологічного рівня і рівня організації виробництва; підвищення обсягів і якості продукції, що випускається, і послуг; максимальний облік запитів споживача і зниження цін з метою завоювання ринку збуту, у підсумку – поліпшення всієї економіки і рівня життя населення, зокрема [1, с. 90].

Для забезпечення конкурентоспроможності головним є зменшення витрат на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції. Особливого значення планування витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила.

У зв'язку з цим на кожному підприємстві потрібно створювати чітку і прозору систему показників з праці та витрат на персонал, що дає змогу здійснювати аналіз і планування діяльності, а також оцінювати свою конкурентоспроможність на науковій основі. Загальноекономічні показники дають можливість оцінити масштаби виробництва, фінансовий стан та рівень соціального розвитку підприємства. Кадрові показники свідчать про чисельність персоналу, якість людського потенціалу, раціональність структури персоналу тощо.

Новими для українських підприємств є показники витрат на персонал. Їх аналіз дає можливість оцінити раціональність структури цих витрат, рівень оплати праці та її диференціації, ступінь соціальної захищеності працівників з боку держави і з боку підприємства, рівень соціального розвитку підприємства, участь персоналу у прибутках, структуру доходів працівників. Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім активністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції.

При здійсненні нововведень, спрямованих на економію живої праці чи створення кращих умов для працівників, виникає необхідність розрахувати порівняльну ефективність, тобто порівняти доцільність різних варіантів інвестицій. Існує кілька способів вибору оптимального варіанта. Потреба у кваліфікованих робітниках обумовлює удосконалення системи підготовки кадрів, перебування нових шляхів підвищення її ефективності. Варто мати на увазі, що використання засобів, виділених підприємством на розширення підготовки кадрів, повинне зосереджуватися на найбільш раціональному й ефективному використанні матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, скороченні зайвих витрат і втрат.

На індивідуальну продуктивність праці робітника впливає ряд факторів, фізичні та духовні здібності індивіда: здоров'я, вік, стаж роботи. Це саме по собі не викликає сумнівів, але це не єдиний фактор, що сприяє зростанню індивідуальної продуктивності праці при незмінних матеріальних умовах. У більшості робочих традиційних галузей матеріального виробництва продуктивність праці збільшується в міру зростання їхньої професійної підготовки і підвищення кваліфікації.

У сучасних умовах потрібна оцінка соціально-економічної ефективності підготовки кадрів. Впливає необхідність розробки нових методологічних підходів, що органічно враховують складну взаємозалежність економічних і соціальних показників діяльності особистості [4, с. 434].

Економічні і соціальні результати внутрішньо взаємообумовлені, економічний результат завжди соціально значущий. Досягнення високих економічних показників створює об'єктивні можливості для більш повного задоволення матеріальних і духовних потреб; надання ж

сприятливих умов для вічного розвитку особистості підвищує її прагнення до активної та високоефективної праці.

Наук. керівн. Разінкова В. П.

**Література:** 1. Давиденко Н. М. Фінансовий менеджмент підприємств / Н. М. Давиденко // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С.90–93. 2. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2006. – С. 260. 3. Герасименко Р. А. Особливості формування фінансових ресурсів акціонерних підприємств / Р. А. Герасименко, І. Р. Блажан // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 82–85. 4. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 434 с. 5. Бодаковський В. Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами / В. Ю. Бодаковський // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 106–109. 6. Дайновський Ю. А. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства / Ю. А. Дайновський, С. В. Корягіна // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 66–68. 7. Котляр М. Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів / М. Л. Котляр // Фінанси України. – 2005. – № 1. – С. 113–115. 8. Крушельницька О. В. Управління персоналом : підручник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с. 9. Непомнящий С. К. Формалізація розрахунків вартості активів підприємства / С. К. Непомнящий // Фінанси України. – 2003. – № 10. – С. 59–61. 10. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / А. І. Панченко // Фінанси України. – 2005. – № 3. – С. 133–135.

УДК 330.101.541

**Сітніков Ю. В.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто вплив інновацій у маркетинговій діяльності на збут підприємства. Проаналізовано деякі аспекти збуту товарів і послуг, а також заходи щодо більш ефективного просування підприємством його продукції за рахунок упровадження інновацій у маркетингову діяльність.*

*Аннотация. Рассмотрено влияние инноваций в маркетинговой деятельности на сбыт предприятия. Проанализированы некоторые аспекты сбыта товаров и услуг, а также мероприятия по более эффективному продвижению предприятием его продукции за счет внедрения инноваций в маркетинговую деятельность.*

*Annotation. The influence of innovation in marketing activities to sell the company is considered some aspects of the marketing of goods and services, and activities to more effectively promote their company products through innovations in marketing activities are analyzed. Innovative marketing function is considered.*

*Ключові слова: інновації, маркетингова діяльність.*

Питання ефективності маркетингової діяльності на сьогоднішній день є дуже актуальним, тому що обсяги продажів, дохід і відповідно прибуток підприємств безпосередньо залежать від ефективності маркетингу їх продукції. Проте вплив того чи іншого методу просування товарів з часом слабшає, і тому така сфера діяльності, як маркетинг, вимагає інновацій.

Метою даної статті є обґрунтування доцільності удосконалення способів здійснення маркетингової діяльності на підприємстві в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для досягнення даної мети потрібно вирішити такі завдання: визначити вплив інновацій на маркетингову діяльність підприємства; обґрунтувати важливість використання інноваційного маркетингу на підприємстві.

Об'єктом статті є процес збуту товарів та послуг підприємством. Предметом – теоретичні та практичні питання, пов'язані з обґрунтуванням впливу інновацій у маркетинговій діяльності на збут товарів та послуг. Дослідженню даного питання присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних авторів, таких, як: Д. Огілві, С. Зімен, У. Аренс, М. Назаров, М. Голядкин та ін. Однак дана тема потребує подальшого розгляду, вивчення та розвитку.

Маркетинг включає в себе реалізацію збутової політики, що передбачає визначення каналів і методів збуту з кожного конкретного виду продукту та певного ринку, обчислення можливих витрат на організацію збуту, витрат на рекламу, транспортування і доставку товару. Проте організація збуту



і поведінка комерційних операцій відносяться до оперативно-господарської діяльності фірми, на підвищення ефективності якої спрямовані всі функції управління, в тому числі і маркетинг. Така сукупність видів діяльності в рамках маркетингу, по суті, означає якісно новий підхід до управління виробництвом. Суть його полягає в тому, що вихідним пунктом глибокого і всебічного виявлення можливостей конкретного виробництва, шляхів його інтенсифікації та підвищення ефективності стає аналіз платоспроможного ринкового попиту на відповідні товари, потреб споживача [1].

Інновація – це будь-які технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, відмінні від існуючої практики в даній організації [2].

Однак впровадження інновацій – це творчий процес, а не тільки впровадження нових технологій. А самі інновації в маркетинговій діяльності є первинним ресурсом для просування випущеного товару або послуги [1]. На сьогоднішній день можемо констатувати той факт, що споживачі стали виборчі і все частіше ігнорують комерційні комунікації, а витрати на інформування про новий товар зростають. І бувають ситуації, коли підприємство, яке винайшло якісний товар, змушене зняти його з виробництва, не тому що він не конкурентоспроможний, а тому що витрати на його просування настільки великі, що перевищують прибуток від реалізації цього товару. Єдиний порівняно недорогий шлях залучення уваги споживача – новизна. Адже ні для кого не секрет, що психологічно людина запам'ятовує краще те, що вона побачила вперше. Наприклад, переглядаючи черговий рекламний блок, потенційний споживач не вникає в суть реклами, оскільки вони всі схожі і, як правило, людина швидко про них забуває. Але коли споживач побачив щось незвичайне і абсолютно нове, оригінальне, то людина, побачивши цей товар потім на полиці магазину, обов'язково згадає рекламу і задумається про його придбання. Тому інновації в маркетинговій діяльності – ключ і основа сучасних конкурентних стратегій. Маркетингові комунікації повинні бути яскравими, емоційно насиченими, привабливими і найголовніше відмінними від проектів конкурентів. Інакше шанси виробника показати переваги свого товару суттєво знижуються. Саме новизна сприяє зростанню інтересу до продукції і, як наслідок, – спочатку обізнаність про товар, а з часом власне і покупка.

Грамотне позиціонування – це створення нової товарної категорії, яка здатна не лише принести додаткові продажі, але й сприяти захопленню істотної частки ринку за рахунок переходу споживачів суміжних ринків. Більшість покупців у процесі прийняття рішення про покупку спочатку роблять для себе принципове рішення про те, що цей товар або послуга їм необхідна, і тільки потім починають пошук більш дешевих і доступних альтернатив з прийнятною якістю. Коли цих альтернатив немає, то з'являється можливість призначити більш високу ціну за продукт, створивши тим самим додаткову вартість. З впровадженням інноваційних підходів у маркетинг товару чи послуги прибираємо ці самі альтернативи, і у споживача не залишається вибору як купити саме наш товар, унаслідок чого в нас є можливість завищити ціну [3].

Одним із ключових аспектів, на базі якого будується схема запровадження нового товару на ринок: маркетинг реально ефективний при розробці та введенні на ринок нових товарів або послуг.

На даний момент у наукових колах існує спірна думка з приводу правильності цього твердження. У даному контексті проблема пов'язана в основному з тим, що як тільки маркетологи починають розраховувати ринок під якийсь інноваційний товар, їм стає надзвичайно складно змодельовати сприйняття й оцінку потенційної цільової аудиторії даного товару або послуги. Помилки в моделюванні і розрахунках часто призводять до суттєвих фінансових прорахунків. Якісне моделювання ускладнює також певна частка української специфіки, яка накладає істотний відбиток на фінансові показники проекту.

Маркетологи, що займаються виведенням продукту на ринок, повинні адекватно оцінювати можливості ринку, місце товару на ньому. Велика проблема, яка може виникнути в даній ситуації, – це неправильне бачення фахівцями з маркетингу структури ринку. Неправильне позиціонування і неправильно розрахований обсяг випущеної продукції – часті супутники банкрутств на перший погляд успішних проектів. А з цього виникає ще одна проблема.

Інновації можуть бути у всьому. Якщо подивитися ширше, то маркетинг сам по собі і є інновацією. Новизна може бути скрізь: при завоюванні нового ринку, при створенні бренда, при репозиціонуванні товару, при захопленні нового або суміжного сегмента ринку і т. д.

Наприклад, для захоплення суміжного сегмента ринку можна просто змінити упаковку товару і цього буде достатньо для стимулювання продажів [4].

Сучасний маркетинг – це пошук і реалізація нових оригінальних ідей. Інновації дають незаперечну перевагу перед конкурентами, тому все більша кількість компаній включається в гонку створення нових продуктів, ринків і способів просування. Але традиційні технології тут не годяться – необхідно відмовитися від стереотипів, інакше ми зіткнемося із ситуацією, коли гарний і якісний товар не зможе конкурувати на ринку. І його може обійти навіть низькопробний товар, але з хорошою системою просування. Тому продукція підприємства потребує не у простого просування, а просування з використанням нових ідей і технологій маркетингу [5].

Таким чином, можна стверджувати, що інноваційні функції – важлива складова маркетингу будь-якої компанії. І українські компанії повинні приділяти увагу саме цьому аспекту маркетингової діяльності, орієнтуючись на зарубіжний досвід і вдосконалюючи просування своєї продукції.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібн. / В. П. Пелішенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с. 2. Про інноваційну діяльність : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – 266 с. 3. Уэллс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэллс. – СПб. : Питер, 2006. – 734 с. 4. www.marketolog.com. 5. www.marketing.com.ua.



Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Анотація. Розкрито формування ринкової економічної системи в Україні. Досліджено прибуток як об'єкт управління господарюванням у сучасних умовах.*

*Аннотация. Раскрыто формирование рыночной экономической системы в Украине. Исследована прибыль как объект управления хозяйствованием в современных условиях.*

*Annotation. The disclosing of formation of market economic system in Ukraine is made. Income as an object of modern economic management is modern life was investigated.*

*Ключові слова: прибуток, ринок, економіка, механізм, дохід.*

Прибуток є певним гарантом прогресу економічної системи, а його відсутність – найкращий доказ регресу й соціального напруження. Зміст будь-якої підприємницької діяльності полягає у досягненні економічного ефекту у вигляді прибутку. Нині в Україні в умовах реформування економіки спостерігається тенденція до значного зниження рівня рентабельності виробництва, що означає збитковість багатьох підприємств. У зв'язку з цим управління підприємством вимагає вдосконалення методів оцінки і прогнозування прибутку. Чим більше уваги приділяється цій економічній категорії, тим ефективніше функціонує підприємство. Усе це зумовлює необхідність дослідження теоретичних засад функціонування прибутку і його впливу на темпи і пропорції суспільного відтворення.

Вивченням поняття "прибуток" займалися такі дослідники, як: Бенько М. М., Возьянова А. Є., Голуб Н. М., Горохова А. І., Дерій В. А., Ніколаєва В. П., Павелко О. В., Пляченко О. С., Половінкіна Г. М., Реслер М. В., Рожкова М. Г., Шурміна А. О., Бланк І. А., Покропивний С. Ф., Поддєрьогін А. М.

Метою статті є дослідження прибутку як об'єкта управління господарюванням у сучасних умовах.

Поняття прибутку в економічній системі існує у зв'язку з наявністю товарно-грошових відносин, появою і розвитком інституту власності, особливо приватної [1, с. 35]. Перші визначення прибутку збігалися зі значенням валового доходу, який індивідуалістичною системою розподілу поділявся на три категорії: доходи від капіталу, землі та доходи від праці. Вважалося, що кожен із видів доходів є обов'язковою винагородою для одержувача за надані ним послуги у народному господарстві.

У публікаціях останніх років Бланк І. А. одним із перших в Україні використовує поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На думку вченого, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності [2, с. 41]. Водночас прибуток як економічна категорія відображає кінцеву грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності і є найважливішим показником фінансових результатів підприємницьких структур, їх фінансового стану.

Отже, основною метою будь-якого підприємства до сталого економічного розвитку є забезпечення прибутковості його діяльності. Звідси проблема управління прибутком підприємства набуває усе більшого значення, оскільки саме у прибутку концентрується ефект усієї господарської діяльності кожного підприємства.

Головною метою управління прибутком є забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі [3, с. 43]. Ця мета повинна забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства. Виходячи з головної мети, система управління прибутком дає змогу вирішувати такі завдання:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику;
- забезпечення високої якості прибутку, що формується;
- забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;
- забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- забезпечення ефективності програм участі персоналу щодо прибутку.



Для забезпечення чіткої дії механізму управління прибутком підприємства необхідно проаналізувати чинники впливу на прибуток підприємства.

Прибуток формується під впливом великої кількості взаємозалежних чинників, що впливають на результати діяльності підприємства по-різному: одні – позитивно, інші – негативно. Серед зовнішніх чинників можна виділити такі: економічні умови господарювання, місткість ринку, платоспроможний попит споживачів, державне регулювання діяльності підприємств та ін.

Особливе значення має рівень, динаміка і коливання платоспроможного попиту, тому що він визначає стабільність одержання прибутку.

Поряд із перерахованим вище варто звернути увагу на такі серйозні макроекономічні чинники, як податкова і кредитна політика держави, розвиток діяльності громадських організацій споживачів товарів і послуг і, нарешті, політична стабільність у державі [4, с. 23].

Зовнішні і внутрішні чинники тісно пов'язані між собою. Внутрішні чинники прямо залежать від організації роботи самого підприємства. Вони можуть впливати на формування прибутку підприємства як безпосередньо, так і опосередковано. До них належать такі чинники, як: обсяг продукції, що випускається; собівартість виробництва; ціна продукції, що реалізується; асортимент продукції, що випускається, тощо.

Аналіз чинників дає змогу виявити найбільш важливі чинники та подальше їх використання у прийнятті управлінських рішень, що спрямовані на досягнення необхідної величини прибутку.

У системі управління прибутком підприємства його планування становить найбільш відповідальний етап. Це обумовлено тим, що в ринкових умовах планова сума прибутку є цільовим орієнтиром комерційної діяльності підприємств і мірою її ефективності, а також служить базою забезпечення його наступного виробничого розвитку й задоволення матеріальних інтересів власників і персоналу. Планування прибутку – це процес розроблення системи заходів щодо забезпечення її формування в необхідному обсязі й ефективного використання відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді [1, с. 12].

Ефективне внутрішньофірмове планування припускає необхідність дотримання таких основних принципів: планування повинно мати необхідну гнучкість і адаптивність, тобто своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища підприємства; плануванням повинні займатися, насамперед, ті, хто буде потім впроваджувати в життя розроблені плани.

В умовах нестабільності економіки і постійного зростання цін багато підприємств не планують прибуток, пояснюючи це складнощами прогнозування, проте без планових розрахунків ступінь керованості фінансовими результатами істотно знижується. При відсутності планових розрахунків прибутку підприємство не може оперативним чином контролювати свої доходи та видатки і своєчасно приймати необхідні рішення [1, с. 11]. Водночас, як показує зарубіжний досвід, саме детальне планування забезпечує успіх підприємств на ринку.

Отже, прибуток підприємства є важливою економічною категорією і виступає об'єктом управління. У сучасних умовах відбуваються зміни, що впливають на підходи до управління підприємством. Ці зміни відображають нову роль прибутку для діяльності підприємства. Для ефективного управління підприємством у цілому й таким важливим показником, як прибуток, зокрема необхідне вдосконалення існуючих інструментів управління.

*Наук. керівн. Сігаєва Т. Є.*

**Література:** 1. Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства / О. Р. Кривицька // Фінанси України. – 2005. – № 6. – С. 12–16. 2. Субботович Ю. Л. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур / Ю. Л. Субботович // Фінанси України. – 1999. – № 12. – С. 39–47. 3. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства / С. Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ, 2000. – 528 с. 4. Зінченко Т. Управління прибутком і рентабельністю підприємства в умовах ринкової економіки / Т. Зінченко // Вісті ДВ. – 2005. – 1 липня. 5. Баранцева С. Стратегія управління прибутком як регулятор діяльності підприємства / С. Баранцева // Торгівля і ринок України. – 2002. – Вип. 14. – Т. 2. – С. 81–86.

---

**Петренко А. Ю.**

УДК 65.69(2)09

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Присвячено розкриттю поняття "інноваційний потенціал" та його ролі у сучасній економіці України. Основну увагу приділено на аспектам формування інноваційного потенціалу і стратегії управління ним. Розглянуто ключові принципи оцінки інноваційного потенціалу підприємства.*

---

© Петренко А. Ю., 2011

*Аннотация. Посвящена раскрытию понятия "инновационный потенциал" и его роли в современной экономике Украины. Основное внимание уделено аспектам формирования инновационного потенциала и стратегий управления им. Рассмотрены ключевые принципы оценки инновационного потенциала предприятия.*

*Annotation. The concept "innovative potential" and its role in the modern economy of Ukraine is disclosed. Basic attention is aimed at the aspects of forming of innovative potential, managing its strategies. Key principles of estimation of enterprise's innovative potential are examined.*

*Ключові слова: інновація, потенціал, стратегія, розвиток.*

В умовах зростаючої конкуренції активна інноваційна діяльність на підприємствах дедалі більше визначає успіх підприємницької діяльності. Нові ідеї та продукти, нові технології та організаційні рішення виводять підприємства з кризових ситуацій і гарантують їм фінансову стабільність.

Будь-який новий об'єкт є матеріалізованою інформацією, тобто інформацією, перетвореною на відчутну річ. Процес появи нових ідей триває постійно. Інформація дає поштовх до діяльності людини в напрямі, вказаному інформацією, тобто в новому напрямі. А це вже означає появу прогресу, який згодом приймає форму технічного прогресу. Науково-технічний прогрес рухається тільки вперед, причому його рух постійно швидшає в часі. Швидкість прискорення процесу інновацій можна розрахувати за динамікою будь-якого напрямку науково-технічного прогресу в якій-небудь галузі техніки, економіки, фінансів, бухгалтерського обліку.

Прагнення суб'єктів господарювання до економічного розвитку завжди наштовхується на необхідність розв'язання інноваційних завдань. І цілком очевидно, що у найближчій і довгостроковій перспективі максимізація саме інноваційного фактора стане вирішальною умовою стійкого розвитку економіки України. Цим шляхом ідуть розвинені країни, і у нашого суспільства є всі передумови орієнтуватися на нього.

Підприємство є конкретним середовищем, у якому здійснюється інноваційний процес від народження ідеї до її реалізації. До таких організацій належать об'єкти різної форми власності, різної величини за масштабами виробництва, що мають майнову відокремленість, організаційну єдність, самостійну майнову відповідальність і виступають суб'єктами всіх наданих їм прав та обов'язків, діючи на основі статуту чи договору.

Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал. Існують різні підходи до тлумачення поняття інноваційний потенціал. Одні автори роблять наголос на наявності ресурсів, інші – на можливості їх використання. Реалії сьогодення потребують від керівників підприємств і організацій, від кожної людини усвідомлення важливості реформування суспільства на інноваційній основі.

Інноваційний потенціал підприємства – це інтегрована сукупність матеріального потенціалу та потенціалу інтелектуального, що включає в себе всі наявні матеріальні і нематеріальні ресурси підприємства, які використовуються в інноваційній діяльності підприємства та забезпечують досягнення конкурентних переваг шляхом розроблення і впровадження інновацій. Інноваційний потенціал підприємства визначає стан його інноваційних можливостей на певний час, досягається і формується у процесі розвитку, що вимагає його моніторингу та оцінки. Оцінювати інноваційний потенціал треба узагальнено за потенціалоутворюючими чинниками.

Відповідальною задачею управління нововведеннями є вибір інноваційної стратегії.

Наступальна стратегія характерна для ринкових лідерів-інноваторів, їй властивий високий ризик, висока ефективність і кваліфікація у здійсненні нововведень.

Захисна стратегія припускає істотно невисокий ризик, придатна для компаній, здатних завоювати значущу частку ринку і підтримувати норму прибутку в умовах конкуренції.

Поглинаюча стратегія орієнтована на придбання кращих науково-технічних досягнень інших фірм, що створює сприятливі можливості для її процвітання.

Проміжна стратегія направлена на уникнення прямої конфронтації з конкурентами, що досягається завдяки аналізу їх слабих сторін з урахуванням власних сильних, пошуку тієї ніші, яку не заповнили більш сильні конкуренти; іноді може бути створений абсолютно новий ринок.

Розбійницька стратегія використовується аутсайдером, якому нічого втрачати і який має певні досягнення у сфері створення якої-небудь нової технології або продукту.

Інноваційна сфера, орієнтована на створення і використання новизни, вимагає і нових форм її організації. Разом з традиційними оргструктурами формуються нові, такі, як технопарки, науково-технічні центри (комплекси), інкубатори, різного роду об'єднання (союзи, асоціації), тимчасові трудові колективи. Мережний підхід до управління інноваційними процесами на підприємстві вирішує два взаємопов'язані завдання: організація взаємодії усередині підприємства при проектуванні і виробництві інноваційного продукту, організація взаємодії між суб'єктами ринку. Мережна організація дозволяє здійснювати взаємодію між трьома основними компонентами: ринком, товаром і технологіями, які одночасно повинні забезпечити ефективність, якість, гнучкість, адаптивність, задоволеність.

Товар характеризує взаємодію між суб'єктами ринку з приводу проектування і виробництва нового товару, який може й повинен мати попит на ринку. Для виробництва такого товару повинні бути використані нові технології. Технології забезпечують взаємодію між ринковими суб'єктами і дозволяють координувати їх діяльність для скорочення циклу створення продукту і просування його на ринок. У рамках концепції мережного маркетингу розвивається інноваційний потенціал взаємодіючих об'єктів. Розвиток цього потенціалу можливо за рахунок: динамічного інформаційного обміну; злагоженої інноваційної, маркетингової і інвестиційної політики; обміну ноу-хау; спільного використання виробничих потужностей і каналів розподілу. Найважливішими чинниками успіху нововведень є: облік запитів майбутніх споживачів, наявність тісних інтеграційних зв'язків між такими видами діяльності фірми, як наукові дослідження, виробництво і маркетинг; налагодження



міцних зв'язків із зовнішніми джерелами наукової і технічної інформації та консультаційними фірмами; концентрація високоякісних науково-дослідних ресурсів на інноваційних проектах; високий статус, багатий досвід і стаж діяльності; фундаментальні дослідження. Мережна організація є основним інституційним механізмом, створюваним для здійснення систематичного процесу нововведень.

Важливо визначити інноваційний потенціал підприємства, під яким у загальному вигляді розуміються сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються у процесі здійснення інноваційної діяльності. Він містить усі ресурси, що мають змогу забезпечити досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інновацій.

Послідовність оцінки інноваційного потенціалу підприємства:

1. Визначення обсягів і якості ресурсів підприємства, в тому числі: вартості основних виробничих і невиробничих, а також оборотних фондів та матеріальних запасів; обсягів фінансових і нематеріальних ресурсів, чисельності зайнятих інноваційною діяльністю.

2. Аналіз освітнього, кваліфікаційного, психофізіологічного і мотиваційного потенціалів персоналу, здатного до розробки нової продукції.

3. Встановлення можливостей керівного складу підприємства оптимально використовувати його ресурси та розробляти гнучкі організаційні структури управління.

4. Визначення інноваційної спроможності підприємства (його здатності до оновлення продукції, зміни технології, впровадження нововведень).

5. Розробка інформаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства.

6. Аналіз фінансового стану підприємства, рівня його кредито- та платоспроможності.

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства треба здійснювати з використанням відповідної системи показників, які різняться між собою залежно від етапу розробки та впровадження інновацій.

Важливою ознакою інноваційного розвитку підприємства є його здатність адаптуватися до внутрішніх змін та зовнішнього впливу. Інноваційний розвиток підприємства здійснюється на засадах відповідної стратегії, що ґрунтується на інноваційному потенціалі розроблених і освоєних інновацій з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Ефективність інноваційної стратегії підприємства залежить від якості інформації, отриманої із зовнішнього середовища, та від аналізу внутрішнього стану. Від якості управління багато в чому залежить економічне благополуччя підприємства: знижується частка неефективних проектів, зменшується ступінь ризику, підвищується корисна віддача дослідницького колективу.

Інноваційний потенціал характеризує можливості використання виробничою системою власних, позикових та куплених інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності. Використання інноваційного потенціалу як об'єкта управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх у програми розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в інновації і знизити ризик у процесі використання інновацій.

*Наук. керівн. Омеласько Н. М.*

**Література:** 1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 2. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки. – 2003. – № 12. – С. 12–17. 3. Захарченко В. И. Экономический механизм процесса нововведений / В. И. Захарченко ; под. ред. И. П. Продюса. – Одесса : АОЗТ ИРЭНТИТ, 2001. – 252 с.

---

**Кисляк Ю. Ю.**

УДК 658.14

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

*Анотація. Обґрунтовано важливість оцінювання інвестиційно-інноваційних проектів. Узагальнено теоретико-методичні положення з оцінки інвестиційно-інноваційного проекту. Наведено показники оцінки інвестиційно-інноваційних проектів, до складу яких запропоновано включити ті, що характеризують фінансові ресурси підприємства.*

---

© Кисляк Ю. Ю., 2011

*Аннотация. Обоснована важность оценивания инвестиционно-инновационных проектов. Обобщены теоретико-методические положения по оценке инвестиционно-инновационного проекта. Приведены показатели оценки инвестиционно-инновационных проектов, в состав которых предложено включить те, что характеризуют финансовые ресурсы предприятия.*

*Annotation. The importance of evaluation of investment and innovation projects is grounded. The theoretical and methodological principles to assess investment and innovation projects are summarized. The indexes of estimation of investment and innovative projects in the complement of which it is suggested to include those that characterize the financial resources of enterprise are resulted.*

*Ключові слова: інвестиції, інноваційний проект, чиста приведена вартість, індекс рентабельності інвестицій, внутрішня норма прибутку, коефіцієнт ефективності інвестицій, дисконтований термін окупності інвестицій.*

Значення інноваційної діяльності для розвитку економіки важко переоцінити. У сучасному світі показники інноваційної діяльності все частіше стають основними при визначенні економічного рівня держави. У системі управління реальними інвестиціями оцінка ефективності інвестиційно-інноваційних проектів є одним з найвідповідальніших етапів. Від того, наскільки об'єктивно й усебічно була проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу, варіанти його використання, потік прибутку підприємства, що додатково генерується в майбутньому періоді.

Теоретичні та практичні питання оцінки інвестиційно-інноваційної діяльності, були розроблені й опубліковані в наукових працях в Україні та за кордоном видатними вітчизняними і зарубіжними фахівцями в галузі інвестування, такими, як: Дж. Кейнса, Лепейко Т. І., Коюда В. О., Великий Ю. М., Майорова Т. В., Федоренко В. Г., Адріанов А. Ю., Пономаренко В. С., А. Яковлева, Бочаров В. В., Ястремська О. М., Балабанов І. Т., Коюда О. П., але постійний розвиток інвестиційного ринку, зміна його складових, чинників, суб'єктів та об'єктів, умов розвитку завдяки трансформації загальноекономічної ситуації вимагають удосконалення підходів до оцінки інвестиційно-інноваційних проектів.

Тому метою статті є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних положень з оцінки інвестиційно-інноваційного проекту.

На думку Ястремської О. М., інвестиції – це "вкладення капіталу з метою наступного його збільшення, щоб інвестор міг компенсувати відмовлення від використання наявних засобів на споживання в поточному періоді, імовірний ризик, втрати від інфляції" [1].

На думку Золотогогорова В. Г., "інвестиції – це вкладання засобів (внутрішніх та зовнішніх) з метою організації нових, підтримка та розвиток існуючих виробництв (виробничих потужностей) технологічної підготовки виробництва, отримання прибутку й інших кінцевих результатів, наприклад, природоохоронних, соціальних та ін." [2].

Відповідно до ЗУ "Про інноваційну діяльність" під інноваційним проектом слід розуміти комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів, у тому числі інвестиційних, щодо створення й реалізації інноваційного продукту і(або) інноваційної продукції [3].

Практика обґрунтування проектів використовує такі показники оцінки інвестиційно-інноваційних проектів: чиста приведена вартість – NPV; індекс рентабельності інвестицій – PI; внутрішня норма прибутку – IRR; дисконтований термін окупності інвестицій – DPP; коефіцієнт ефективності інвестиції (ARR) [4].

Чиста приведена вартість – NPV. Цей метод заснований на зіставленні величини вихідної інвестиції (IC) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, що генеруються нею протягом прогнозованого терміну. Оскільки приплив коштів розподілений у часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта  $r$ , встановлюваного аналітиком (інвестором) самостійно, виходячи із щорічного відсотка повернення, що він хоче чи може мати на капітал [5].

Показник NPV відображає прогнозну оцінку зміни економічного потенціалу підприємства у разі ухвалення даного проекту. Цей показник адитивний у тимчасовому аспекті, тобто NPV різних проектів можна підсумовувати. Ця властивість дозволяє використовувати його як основного при аналізі оптимальності інвестиційного портфеля.

Метод розрахунку індексу рентабельності інвестицій (PI). Індекс рентабельності інвестицій у методичному відношенні нагадує оцінку по використовуваному раніше показнику "коефіцієнт ефективності капітальних вкладень". Разом з тим за економічним змістом це абсолютно інший показник, оскільки як дохід від інвестиції виступає не чистий прибуток, а грошовий потік. Крім того, майбутній дохід від інвестицій (грошовий потік) приводиться у процесі оцінки до поточної вартості, тобто дисконтується.

Порівнюючи показники "індекс рентабельності" і "чиста поточна вартість", слід звернути увагу на те, що результати оцінки за допомогою ефективності інвестицій знаходяться у прямій залежності: із зростанням абсолютного значення чистої поточної вартості зростає та значення індексу рентабельності і навпаки. Більш того, при нульовому значенні чистої поточної вартості індекс рентабельності завжди буде рівний одиниці. Це означає, що як критерійний показник доцільності реалізації інвестиційного проекту може бути використаний тільки один з них. Що ж до проведення порівняльної оцінки, то в цьому випадку слід розглядати обидва показники, оскільки вони дозволяють інвесторів з різних сторін оцінити ефективність інвестицій.



Логіка критерію PI така: він характеризує дохід на одиницю витрат; саме цей критерій найкращий, коли необхідно впорядкувати незалежні проекти для створення оптимального портфеля в разі обмеженості зверху загального обсягу інвестицій.

На відміну від чистого приведенного ефекту індекс рентабельності є відносним показником. Завдяки цьому він дуже зручний при виборі одного проекту з ряду альтернативних, що мають приблизно однакові значення NPV, або при комплектуванні портфеля інвестицій з максимальним сумарним значенням NPV.

Другим стандартним методом оцінки ефективності інвестиційних проектів є метод визначення внутрішньої норми рентабельності проекту (internal rate of return, IRR), тобто такої ставки дисконту, при якій значення чистого приведенного доходу дорівнює нулю.

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0.$$

Сенс розрахунку цього коефіцієнта при аналізі ефективності планованих інвестицій полягає в наступному: IRR показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які можуть бути асоційовані з даним проектом.

Метод розрахунку дисконтованого терміну окупності інвестиції (DPP) на відміну від класичного методу визначення терміну окупності припускає тимчасову впорядкованість грошових надходжень. Алгоритмом розрахунку терміну окупності (DPP) є прямий підрахунок числа років, протягом яких сума інвестиційних коштів, що направляються на реалізацію інвестиційного проекту (при різночасності вкладень приведена до поточної вартості), буде погашена кумулятивним дисконтованим грошовим потоком [5].

Недоліки даного методу полягають у такому:

не враховує вплив грошових притоків останніх років;

не робить відмінності між накопиченими грошовими потоками і їх розподілом за роками;

не володіє властивістю адитивності.

Переваги даного методу полягають у такому:

простий для розрахунків;

сприяє розрахунками ліквідності підприємства, тобто окупності інвестицій;

показує ступінь ризикованості того чи іншого інвестиційного проекту, чим менший термін окупності тим менше ризик і навпаки [6].

Коефіцієнт ефективності інвестиції (ARR). Цей метод має дві характерні риси: він не припускає дисконтування показників доходу; дохід характеризується показником чистого прибутку PN (балансовий прибуток за вирахуванням відрахувань до бюджету). Коефіцієнт ефективності інвестиції (ARR) розраховується розподілом середньорічного прибутку PN на середню величину інвестиції (коефіцієнт береться у відсотках).

Даний показник порівнюється з коефіцієнтом рентабельності авансованого капіталу, що розраховується розподілом загального чистого прибутку підприємства на загальну суму коштів, авансованих у його діяльність (підсумок середнього балансу нетто) [5].

Окрім цих показників, додатково пропонується оцінити інвестиційну привабливість проекту за допомогою оцінки фінансових ресурсів. Для цього у розрахунках слід використати такі показники: аналіз ліквідності (коефіцієнти абсолютної, термінової, загальної ліквідності) – цей показник дасть змогу визначити можливість підприємства своєчасно та повною мірою провести розрахунки за своїми зобов'язаннями; рентабельність (сукупного, власного капіталу, чистої рентабельності продажу) – дасть змогу охарактеризувати економічну ефективність проекту; ділової активності (питома вага власних обігових коштів в активах, коефіцієнти власного, основного, оборотного капіталу, виробничі запаси, готова продукція, дебіторська та кредиторська заборгованість) – визначення цих показників дасть змогу визначити динаміку розвитку підприємства, можливість розширення ринків збуту; фінансова стійкість підприємства (коефіцієнт платоспроможності, автономії, маневреності власного капіталу) – дасть змогу визначити стабільність діяльності підприємства з позиції довгострокової перспективи.

Таким чином, у результаті аналізу критеріїв ефективності інвестиційних проектів вибрано п'ять основних з них, на яких базується подальший вибір найперспективніших проектів. Ці критерії засновані на використанні суми чистих приведених грошових потоків реалізації продукції. Також додатково запропоновано оцінити інвестиційну привабливість проекту за допомогою оцінки фінансових ресурсів.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Реальне інвестування суб'єктів господарювання : навч. посібн. / В. С. Пономаренко, О.М. Ястремська. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2000. – 168 с. 2. [www.invest-menedgntment.ua](http://www.invest-menedgntment.ua). 3. Про інноваційну діяльність : Закон України [Електронний ресурс] // ВВР України. – 2002. – № 36. – Режим доступу : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). 4. Инновационный менеджмент : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. Л. Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 238 с. 5. Валикурова Л. С. Управление инвестиционной деятельностью : учебник / Л. С. Валикурова, О. Б. Казанова. – М. : КНОРУС, 2005. – 384 с. 6. Русинов Ф. Система отбора и оценки инновационных проектов / Ф. Русинов, Н. Минаев // Консультант директора. – 1996. – № 23.

## **ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Присвячено вибору стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища на основі визначення стратегічних альтернатив.*

*Аннотация. Посвящена выбору стратегии развития предприятия в условиях нестабильной рыночной среды на основе определения стратегических альтернатив.*

*Annotation. It is devoted to the choice of strategy of development of company in the conditions of unstable market environment on the basis of determination of strategic alternatives.*

*Ключові слова: стратегія, стратегічні альтернативи.*

Для підприємств будь-яких форм власності й масштабів господарської діяльності важливе значення має управління економічною діяльністю, вибір стратегії розвитку та методів стратегічного планування. Сучасні керівники українських підприємств змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, високого рівня конкуренції, зумовленої інтеграційними процесами у світовій економіці, обмежених обсягів фінансових ресурсів. У зв'язку з цим питання вдосконалення системи управління підприємствами набули особливої актуальності. Насамперед, це пов'язано з виходом вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Жорсткі умови конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від підприємств формування й розвитку своїх конкурентних переваг на основі визначення стратегічних альтернатив та вибору стратегії розвитку.

Метою статті є обґрунтування методичних положень щодо вибору розвитку підприємства залежно від стратегічних альтернатив та критеріїв визначення характеру стратегії.

Дослідження теоретичних та практичних аспектів вирішення проблеми формування системи стратегічного управління соціально-економічним розвитком підприємств здійснювалося у наукових працях І. Ансоффа, Р. Акоффа, Д. Богіні, О. Віханського, О. Градова, М. Кіма, А. Колота, Б. Мільнера, Г. Мінциберга, О. Новикової, С. Оборської, В. Онікієнка, В. Пономаренка, О. Тридіда, З. Шершньової та ін.

Численні дослідження показують, що стратегічне планування підвищує якість управління, приводить його у відповідність до вимог швидких і часто непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Це сприяє зростанню обґрунтованості управлінських рішень і концентрації довгострокової та поточної діяльності менеджерів, спрямованої на досягнення глобальних цілей фірми.

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства (товариства) залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку, з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку.

Головним моментом вибору стратегії є аналіз і оцінка стратегічних альтернатив. Завдання аналізу полягає у виборі такої стратегії, яка забезпечувала б максимальну ефективність роботи організації в майбутньому. Стратегічними альтернативами є можливі курси дій у рамках вибраної стратегії і обмежень на використання тих ресурсів, що існують, або набір різних приватних стратегій для досягнення стратегічних цілей організації. У господарській практиці стратегічних альтернатив може бути запропоновано досить багато. Їх конкретний вибір визначається залежно від умов діяльності фірми з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників.

Обрана стратегія значно впливає на всі рішення, що приймаються. Процес оцінки стратегій вимагає великої визначеності і формалізації, оскільки саме на стадії оцінки стратегії останні ретельно аналізуються з точки зору їх відповідності досягненню цілей організації. Оцінка використовується як джерело інформації для необхідного коректування розробленої стратегії діяльності фірми. При оцінці стратегічних альтернатив повинні братися до уваги багаточисельні фактори: ризик, досвід минулих років, вплив власників акцій, чинник часу і т. д. [1, с. 90–92].

Вибір стратегії з безліччю альтернатив – складний процес ухвалення рішень в умовах пріоритетів, що змінюються. Він здійснюється на основі оцінки довгострокових і короткострокових наслідків реалізації кожного з даних варіантів стратегії. Характеристика стратегічних альтернатив наведена в таблиці [2, с. 133].

## Характеристика стратегічних альтернатив

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	Об'єм продажів	Інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія
	Дохід	Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна
	Частка ринку	Міжфірмове співробітництво та кооперація
	Швидкість зростання	Зовнішньоекономічна діяльність
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	Дохід на об'єм продажів	Економія: ревізія витрат, консолідація, пожевовавлення
	Дохід на активи	Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності
	Дохід на акції	Забезпечення сталості
	Швидкість пожевовавлення	Селективність балансування на ринках, фінансова економія
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз продуктів та ринків	Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основні ринки тощо
	Критичний аналіз фінансового стану	Перебудова системи управління
	Критичний аналіз управління	Фінансова перебудова

Після того як керівництво розгляне наявні стратегічні альтернативи, воно звертається до конкретної стратегії. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації.

Стратегія зростання виражає наміри підприємства збільшувати обсяги продажів, прибутку, капіталовкладень тощо.

Стратегія стабілізації – діяльність підприємства в умовах відчутної нестабільності обсягів продажів та прибутку.

Стратегія виживання – чисто оборонна стратегія, що застосовується за умови глибокої кризи діяльності підприємства [2, с. 135].

Таким чином, стратегічні альтернативи, найважливіші для досягнення цілей підприємства, визначаються на основі аналізу діяльності підприємства, його зовнішнього та внутрішнього середовищ. На основі обраних альтернатив обирається загальна стратегія розвитку господарюючого суб'єкта.

Наук. керівн. Верещагіна Г. В.

**Література:** 1. Хміль Т. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. М. Хміль, С. К. Василик, Л. О. Шишмарева. – 2-е изд., стереотип. – Харьков : ИД "ИНЖЭК", 2006. – 136 с. 2. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 256 с. 3. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник / А. П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 135 с. 4. Селезнева Г. А. Стратегия предприятия : учебн. пособ. вузов / Г. А. Селезнева. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2007. – 239 с.

**Лозова Х. П.**

УДК 339.138

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВНУТРІШНЬОГО БРЕНДИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

*Анотація. Розкрито значення внутрішнього брендингу для суб'єктів господарювання та запропоновано підходи до формування ефективного внутрішнього брендингу організації як елемента корпоративної культури.*

© Лозова Х. П., 2011



*Аннотация. Раскрыто значение внутреннего брендинга для субъектов хозяйствования и предложены подходы к формированию эффективного внутреннего брендинга организации как элемента корпоративной культуры.*

*Annotation. The importance of internal branding for business entities and approaches to building an effective internal branding the organization as an element of corporate culture are offered.*

*Ключові слова: бренд, внутрішній бренд, корпоративна культура організації.*

Прийнято вважати, що бренд – це назва компанії, її символ-логотип або люди, що з'являються в рекламі компанії. Дійсно, бренд – це всі ці речі, разом узяті, але слід пам'ятати також, що бренд це і вся та робота, яка його створює, тобто загальне сприйняття організації, будь то її сервіс, продукт або корпоративна культура. Бренд повинен відповідати очікуванням споживачів, це гарантія передбачуваності поведінки компанії у всіх її проявах. Враженнями споживачів можна управляти, розвиваючи правильну стратегію бренда, яка, у свою чергу, визначає корпоративну культуру, бізнес-процеси та комунікаційні повідомлення цієї культури.

Завдання брендингу полягає далеко не тільки в тому, щоб передати навколишнього світу, що продукт має високу якість і привабливість, а й у тому, щоб створити якийсь імідж, ідею продукту. При цьому складно уявити, що споживач повірить будь-яким привабливим обіцянкам бренда, якщо в ці обіцянки не вірить сама компанія, що його створила. Звідси народжується поняття внутрішнього брендингу: компанії прагнуть не просто створити та підтримувати свій бренд, а й займаються його просуванням серед власних співробітників. В ідеалі бренд повинен служити матеріалом для всіх аспектів діяльності компанії, бути її символом. Він об'єднує всі зусилля воедино і формує лояльність як клієнтів компанії, так і її працівників.

Актуальність даної теми обумовлена тим, що працівник – це теж цільова аудиторія. Робота з брендом для цієї аудиторії дуже схожа на те, що робиться для клієнтів, підпорядковується одним і тим же законам. Однак якщо в одному випадку бренд шукає популярності і провокує бажання купити продукт, то в іншому випадку бренд стає додатковим елементом мотивації працівника. "Вартість" робочого місця підвищується при наявності сильного бренда, тому співробітник може бути менш вимогливим до матеріальної складової компенсації. Ще одна мета – підвищення лояльності людей до своєї організації. Таким чином, неможливо створити успішний бренд на підприємстві, в якому відсутня ефективна корпоративна культура.

Проблемам брендингу приділяли увагу у своїх дослідженнях такі вчені і економісти, як: Крилов І. В., Домнин В. М., Куштавкін Д. Е., Д. Аакер, С. Лурі, П. Йорк, М. Скотт, Д. Герман та ін. Проблемами організаційної культури корпорацій займалися Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хердоури та ін. Проте невирішеними залишаються питання взаємовпливу корпоративної культури організації та сили бренда.

Метою роботи є розкриття значення внутрішнього брендингу як елемента корпоративної культури організації.

З поняттям корпоративної культури тісно пов'язаний внутрішній брендинг – це частина стратегії внутрішніх комунікацій компанії, спрямована на формування єдиної системи цінностей, відносин і дій співробітників, що підтримує розвиток бренда компанії [1].

Потреба в ньому виникає переважно в організаціях, де прямі продажі переважають, оскільки в цьому випадку головними носіями цінностей бренда є люди. Співробітники компанії є не менш важливими носіями ідей бренда, ніж реклама. Саме у спілкуванні із співробітниками компанії клієнти й отримують безпосереднє враження від бренда. Через внутрішній брендинг можна сприяти правильному позиціонуванню бренда на ринку, домогтися суттєвої диференціації від конкурентів і більшої мотивації співробітників, знизити плинність кадрів [2].

Основними елементами внутрішнього брендингу є [2]:

розробка "ідеологічних" корпоративних документів – місії та філософії компанії, кодексу корпоративних правил і стандартів;

проведення спеціальних тренінгів, загальних зборів;

створення Інtranет-порталу, корпоративного ЗМІ, проведення різних спеціальних акцій, конкурсів, корпоративних заходів, спрямованих на посилення значення бренда для співробітників;

атестація і винагорода співробітників відповідно до виконання ними завдань, що стоять перед компанією і брендом;

увага до атрибутики компанії; так, в оформленні офісу вносяться елементи корпоративного стилю, логотип, фірмові кольори.

Безпосередніми результатами впровадження системи внутрішнього брендингу є формування у співробітників чітких уявлень про бренд, що визначають їхнє ставлення до компанії та продукції (лояльність), віру в їх цінність і відповідну поведінку, що спрямовані на зміцнення бренда. У зв'язку з цим можна говорити про значущі для компанії довгострокові ефекти впровадження системи внутрішнього брендингу. Саме він дозволяє [1]:

1. Сформуванню єдиного розуміння цілей, цінностей і конкурентних переваг компанії.

2. Зміцнити імідж компанії, віру в якість продукції, готовність рекомендувати її іншим.

3. Підвищити мотивацію, цінність діяльності і гордість за досягнення, залучення співробітників у роботу, відповідальність за результат.



4. Консолідувати підрозділи і співробітників; перейти від розрізненості до згуртованості, від декларації до дій, від примусу і насильства до співпраці та порозуміння.

5. Підняти цінність компанії в очах всіх зацікавлених груп – співробітників і кандидатів, партнерів, клієнтів та інвесторів, що приведе до зростання репутації і вартості бренда.

Компанія може здійснювати внутрішню брендингову політику двома способами: push ("штовхати") і pull ("тягнути"). Перший означає зовнішній вплив на персонал, створення для нього системи "батога і пряника", змушує діяти певним чином: другий вчить звертатися до внутрішнього світу співробітників, пропагуючи і закріплюючи в їх свідомості відповідні цінності. Обидва ці способи потрібно застосовувати одночасно [3].

У результаті аналізу літератури [4 – 6] автор пропонує такі підходи до формування ефективного внутрішнього брендингу організації як елемента корпоративної культури:

необхідно прищепити співробітникам організації почуття приналежності до єдиної команди, кожен повинен відчувати себе значущим, з відповідальністю підходити до виконання своєї роботи;

важливо створити систему орієнтирів для співробітників організації у вигляді певних критеріїв, стимулів, процесів, які відповідають цінностям бренду і обіцянкам, які він дає споживачам;

організація повинна дотримуватися балансу і діяти гнучко: ставлячи перед співробітниками високі цілі, вона має перевірити їх на реалістичність, а стандарти і правила, що регламентують поведінку співробітників, повинні бути досить жорсткими, але здійсненними, і не вимагати від людей величезних зусиль;

зміни культури і ставлення співробітників організації потрібно розглядати як довгостроковий захід. Не потрібно квапити події і чекати миттєвих результатів. Лише після закінчення певного часу можна буде помітити переваги такого роду внутрішніх змін – бренд отримає емоційний відгук від персоналу, співробітники стануть більш залученими в бренд, його цінності.

Розвиток бренда всередині компанії здатен принести для бізнесу істотну віддачу за найрізноманітнішими напрямками. Успіх компанії залежить від довіри і єдності в її корпоративній культурі, а також від розуміння співробітниками цілей бренда. На думку автора, все це прямо залежить від успіхів у внутрішньому брендингу.

*Наук. керівн. Ястремська О. М.*

**Література:** 1. Формирование системы внутреннего брендинга в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.decision.ru/cons/services/231/>. 2. Сотрудник и его бренд [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.btlregion.ru/stat/personal/129/index.htm>. 3. Быть "в бренде" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/marketing/mark159.html>. 4. Нильсен Т. Конкурентный брендинг / Т. Нильсен. – СПб. : Питер, 2003. – 208 с. 5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с. 6. Шарков Ф. И. Корпоративная культура в системе общественных связей и отношений / Ф. И. Шарков, Я. М. Прохоров, А. А. Родионов. – М. : Изд-во АТиСО, 2002. – 196 с.

---

**Юношева М. Л.**

УДК 658.012

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ІННОВАЦІЇ ЯК ГОЛОВНИЙ ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація. Розглянуто інновації як головний чинник конкурентоспроможності підприємств.*

*Анотация. Рассмотрены инновации как основной фактор конкурентоспособности предприятия.*

*Annotation. Innovations as the main factor of enterprise competitiveness are regarded.*

*Ключові слова: конкурентоспроможність, інноваційна діяльність підприємства, інновації.*

---

© Юношева М. Л., 2011

У сучасних умовах ринкових відносин все більшого значення набуває конкурентоспроможність підприємства. Між конкурентоспроможністю та інновацією є певний взаємозв'язок – інноваційна діяльність може розглядатися як засіб підвищення конкурентоспроможності. Підприємствам, які прагнуть до першості у конкурентній боротьбі, слід постійно займатися пошуком і впровадженням інновацій, що обумовлює актуальність даної теми.

Мета статті – проаналізувати вплив інновацій як головного чинника конкурентоспроможності підприємства.

Значний внесок у дослідженні питання конкурентоспроможності зробили: Б. Андрєєв, Д. Рікардо, Ф. Хайєк, Мілль Дж. С., К. Маркс, А. Маршалл, І. Кірцнер, І. Чемберлен, Дж. Робінсон. Що стосується інноваційної діяльності, то слід зазначити таких економічних діячів, як: Шумпетер Й. А., Ю. Бажал, Б. Санто, Пригожин А. І., П. Друкер, Фатхутдінов А. А., Л. Гохберг, А. Пригожий, О. Ланко, Ю. Морозов, Н. Чухрай, О. Кузьмін та ін.

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливає науково-технічний рівень і ступінь досконалості технології виробництва, використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних форм та методів організації виробництва і праці.

Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та інноваційною діяльністю виходить з визначень цих понять. Під конкурентоспроможністю може розумітися "здатність країни або підприємства виробляти товари або послуги, які можуть конкурувати на світовому ринку". У свою чергу, під інновацією може розумітися "впровадження нової або істотно поліпшеної ідеї, товару, послуги, процесу або практики, яка призначена для отримання поліпшеного результату". Таким чином, між конкурентоспроможністю та інновацією є певний взаємозв'язок – інноваційна діяльність може розглядатися як засіб підвищення конкурентоспроможності [1, с. 130]. Це обумовлено тим, що в ринковій економіці інновації становлять інструмент конкуренції, оскільки інновація веде до: зниження собівартості, цін, зростання прибутку, створення нових потреб, притоку грошей, підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, відкриття і захоплення нових ринків, у тому числі зовнішніх [2, с. 9].

Інноваційна діяльність – це процес зі стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технологічної підготовки виробництва й оформлення нововведень, їх впровадження та комерційної реалізації на ринку з метою отримання прибутку, поширення в інші сфери.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на базі інновацій необхідно чітко сформулювати мету, оцінити конкурентний потенціал підприємства, виявити сильні і слабкі сторони, розробити конкурентну стратегію та заходи щодо її реалізації. Вона повинна об'єднувати загальними завданнями науку, техніку, виробництво, споживання, фінансову систему, освіту і повинна бути орієнтована на використання інтелектуальних ресурсів, розвиток високотехнологічних виробництв та пріоритетів економіки [3, с. 153].

Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі своїми засобами. Залежно від цих дій підприємство може забезпечити собі конкурентну перевагу. Конкурентна перевага виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною конкурентоспроможного потенціалу. Конкурентна перевага підприємства, її ефективність і стійкість визначаються сукупним різноспрямованим впливом множини факторів. Більш того, ті ж самі фактори в різних умовах можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу [4, с. 49]. Систему факторів, які впливають на конкурентні переваги, можна проілюструвати схемою (рис. 1).

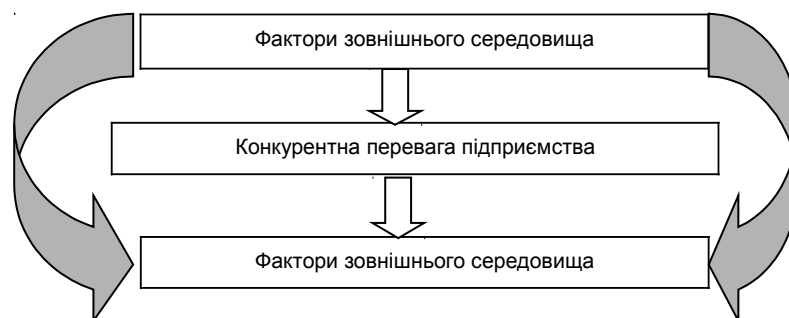


Рис. 1. Система факторів конкурентних переваг

За джерелом походження всі конкурентні переваги можна підрозділити на зовнішні (фактори зовнішнього середовища) й внутрішні (внутрішньовиробничі фактори) [5, с. 69].

Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами походження й мають різний рівень впливу на конкурентні переваги підприємства.

Фактори внутрішнього середовища, що визначають конкурентні переваги, можна об'єднати у вісім груп [6, с. 83].

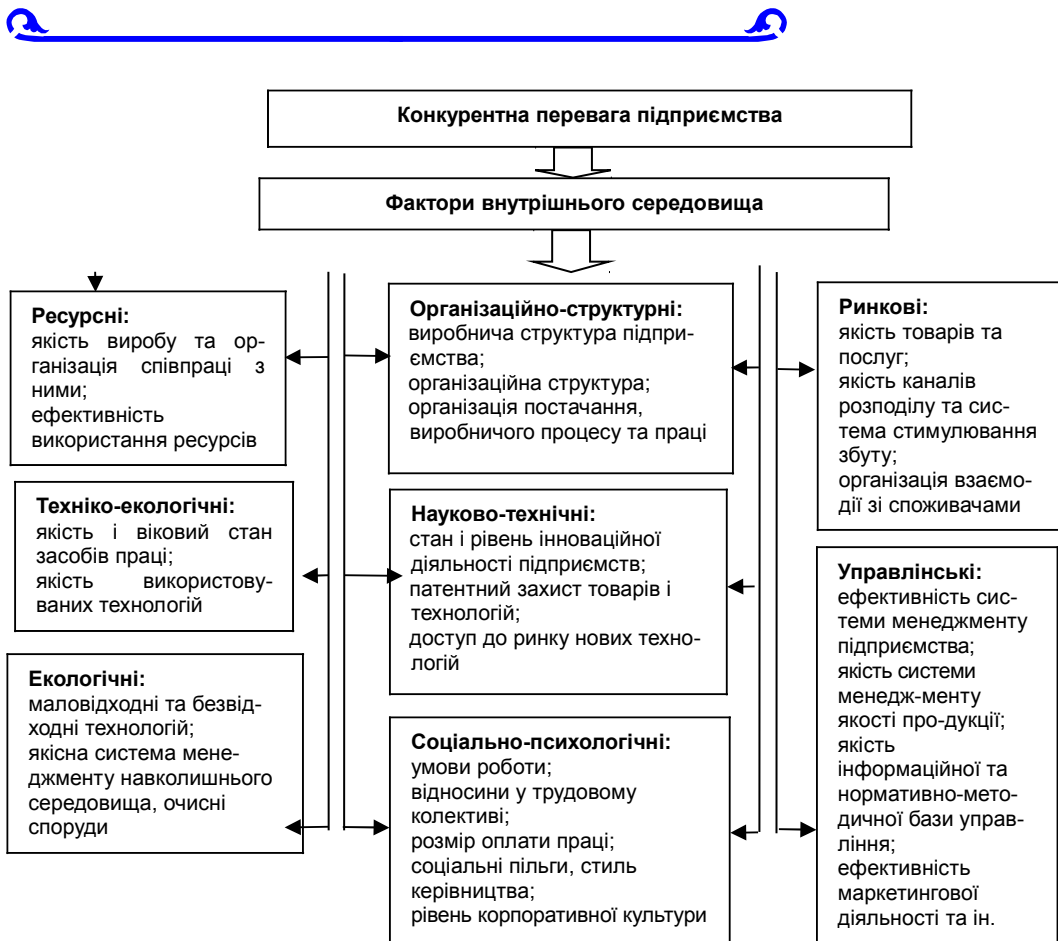


Рис. 2. Схема внутрішньовиробничих факторів конкурентних переваг підприємства [6, с. 85]

Одним із науково-технічних факторів конкурентних переваг виступає рівень розвитку інноваційного потенціалу і стан інноваційної діяльності на підприємстві. Інноваційність у продукції, техніці, технології, менеджменті, організації виробництва й маркетингу дозволяє в більшості випадків зайняти панівне положення на ринку [5, с. 85].

Як конкурентна перевага поняття "інновація" розглядається з таких точок зору:

з точки зору технічної – це нове конструктивне чи технологічне рішення, застосоване у виробі;

з точки зору споживчої – це здатність продукту по-новому, не так як раніше, задовольняти існуючі потреби споживача або виявляти та задовольняти нові, раніше не відомі потреби [6, с. 8].

Для переходу підприємства на новий рівень необхідно не просто вдосконалення, а розвиток об'єкта на основі використання нових принципів, методів і законів, тобто необхідні знову ж такі інновації (рис. 3).

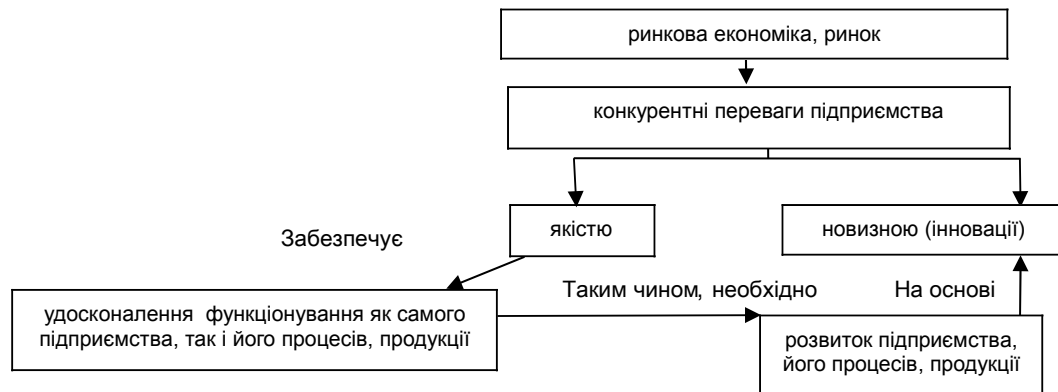


Рис. 3. Логічна схема обґрунтування інновацій як конкурентних переваг підприємства

Таким чином, у сучасних умовах господарювання інновації служать могутнім каталізатором розвитку економіки, надійною гарантією високоефективного бізнесу.

Наук. керівн. Томах В. В.

**Література:** 1. Грозна В. В. Підвищення конкурентоспроможності економіки України як передумова співробітництва з ЄС / В. В. Грозна // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 11(29). – С. 130–134. 2. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 200 с. 3. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібн. / за ред. І. Ю. Сердюка. – К. : ЦНЛ, 2006. – С. 153–155. 4. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков ; Гос. ун-т управления, Нац. фонд подготовки кадров. – М. : ОАО "Тип "НОВОСТИ", 2000. – 256 с. 5. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2008. – 352 с. 6. Дорофеев В. Д. Инновационный менеджмент : учебн. пособ. / В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Пенза : Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2003. – 189 с. 7. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Ю. Б. Иванова, д.е.н, проф. О. М. Тищенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с.

УДК 681.3.07

**Романькова Т. І.**

Студент 5 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Розглянуто і запропоновано заходи з використанням операційних пріоритетів, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены и предложены мероприятия с использованием операционных приоритетов, которые направлены на повышение конкурентоспособности предприятия.*

*Annotation. The measures with the use of operating priorities which are directed at the increase of competitiveness of enterprise are considered and offered.*

*Ключові слова: операційні пріоритети, підприємство, операційний менеджмент, конкуренція, операційна стратегія.*

Протягом довгих років дуже мало компаній розглядали операційні пріоритети як одне з можливих джерел конкурентної переваги. Як правило, підприємства обмежувалися скороченням витрат виробництва і прагненням максимально ефективно використовувати робочу силу. Така стратегія розроблялася на рівні тактичних рішень, і звичайно цим займалися інженери, орієнтовані на технічну сторону справи. Українці мало уваги приділяли тому, наскільки процеси, в результаті яких фірмою створюється продукція і послуги, відповідають її стратегії.

Проблеми операційного менеджменту і підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою операційних пріоритетів розглядалися у працях таких вчених: Чейза Р. Б., Н. Д. Еквілайна, Якобса Р. Ф., С. Уїкхема, Т. Хілла.

Аналіз наукових праць показав, що використання операційних пріоритетів на українських підприємствах – поодинокі випадки. Залишається невирішеним питання щодо того, яке поєднання операційних пріоритетів потрібно використовувати для більш ефективного управління підприємством.

Метою даної статті є обґрунтування найбільш ефективного поєднання операційних пріоритетів, які не вимагають значних матеріальних витрат для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Існують такі основні типи операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну



попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії [1].

Використовувати всі операційні пріоритети водночас більшість українських підприємств не має змоги, в них не вистачає коштів, застарілі технології та матеріальна база, немає кваліфікованих кадрів з цих питань.

Тому спочатку необхідно виділити, які пріоритети підприємство може запровадити самотужки за власний кошт, з найменшими витратами. Використання для збільшення конкурентоспроможності підприємства операційних пріоритетів, таких, як витрати виробництва, якість і надійність продукції, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, вимагає залучення значних коштів. Виходячи з цього, на першому етапі необхідно зосередити свої зусилля на впровадженні таких пріоритетів:

1. Термін виконання замовлення. На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність компанії випускати вироблену нею продукцію або забезпечувати послуги швидше за інші фірми, тобто термін виконання замовлення. Візьмемо, наприклад, компанію, що пропонує послуги з ремонту комп'ютерного устаткування. Фірма, здатна пропонувати і виконувати такі ремонтні роботи на території клієнта протягом двох годин, має значні переваги порівняно з компанією-конкурентом, яка гарантує провести такий ремонт тільки за 8 годин і в їхньому офісі.

2. Надійність постачань. Даний операційний пріоритет пов'язаний із здатністю фірми поставляти товари або послуги точно в обіцяний нею термін або навіть раніше, тобто з надійністю постачань. Для будь-якої компанії – виробника автомобілів, наприклад, надзвичайно важливо, щоб її постачальники комплектуючих щодня поставляли необхідну кількість даної продукції певного типу. Якщо комплектуючих, потрібних для виготовлення конкретної моделі машини, в певний момент не опиниться в наявності на тій ділянці складальної лінії, де вони використовуються, весь конвеєр може зупинитися і простоювати до тих пір, поки не придуть ці комплектуючі. Крім того, в 80-х і 90-х роках ХХ ст. особливо велику увагу стали приділяти проблемі скорочення товарно-матеріальних запасів, що призвело до подальшого підвищення ролі надійності постачань як критерію оцінювання при виборі компаніями постачальників комплектуючих.

3. Здатність реагувати на зміну попиту. На багатьох ринках найважливішим чинником, що визначає рівень конкурентоспроможності фірми, є її здатність реагувати на зміну попиту. Загальновідомо, що у компанії, попит на продукцію якої незмінно зростає, навряд чи будуть які-небудь проблеми. Якщо попит на який-небудь товар великий і постійно підвищується, витрати на випуск продукції неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення в нові технології легко окупуються. Якщо ж попит починає падати, фірмі доводиться згортати виробництво і, як наслідок, вона стикається зі складними проблемами – необхідністю скорочення штату і активів. З цих причин здатність компанії протягом тривалого періоду швидко й адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом її операційної стратегії [1].

4. Інші критерії, залежні від виду продукції. Це спеціальні послуги, які нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними:

технічна підтримка. Компанії можуть чекати від постачальника комплектуючих надання технічної допомоги в розробці продукції, особливо на перших стадіях конструкторських робіт і виробництва;

післяпродажна підтримка постачальника. Найважливішим пріоритетом може стати здатність фірми забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після продажу. Вона полягає в постачанні запасних частин до старих та нових модифікацій. Швидкість, з якою компанія реагує на післяпродажні потреби клієнтів, також нерідко має вельми важливе значення;

інші пріоритети, пов'язані з такими характеристиками продукції, як колірне оформлення, розміри, вага, можливість варіацій розміщення виробу на монтажній ділянці і зміни продукції залежно від конкретних потреб замовника, а також ступінь різноманітності товарної номенклатури.

Також необхідно використовувати заходи, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності, рекомендовані у 1985 році Комісією з питань продуктивності праці у промисловості Массачусетського технологічного інституту:

1. Приділяйте менше уваги проектам, що приносять короточасний прибуток, і інвестуйте більше засобів у науково-технічні дослідження та конструкторські розробки.

2. Періодично переглядайте корпоративну стратегію своєї компанії, включаючи в неї реакцію на зміну конкурентної ситуації на міжнародному рівні. Це, у свою чергу, означає зростання рівня інвестицій у персонал і устаткування з метою поліпшення виробничих можливостей фірми [2].

Однак це неповний перелік заходів, які можна використовувати для покращення конкурентоспроможності підприємства, існує багато поєднань операційних пріоритетів між собою.

*Наук. керівн. Іванова В. Й.*

**Література:** 1. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Д. Еквилайн, Р. Ф. Якобс. – М. : ИД "Вильям", 2004. – С. 950. 2. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась и др. – К., 2006. – С. 547.

## ОПТИМІЗАЦІЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Анотація. Виявлено проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств та розроблено заходи щодо її оптимізації.*

*Аннотация. Выявлены проблемы сбытовой деятельности сельскохозяйственных предприятий и разработаны мероприятия по ее оптимизации.*

*Annotation. In this article the problems of distribution activity of the agricultural enterprises are revealed and the measures for its optimization are developed.*

*Ключові слова: оптимізація збутової діяльності сільськогосподарського підприємства, інформаційний потік, матеріальний потік.*

Збутова діяльність є однією з найважливіших видів діяльності підприємства. Оптимізація збутової діяльності спрямована на вибір найбільш оптимального каналу збуту товару, що за ефективного використання є актуальним для збільшення прибутку підприємств. У сучасних умовах господарювання постає питання обрання моделі збуту, яка буде ефективною для сільськогосподарських підприємств. Тому виникає потреба у пошуку таких методів управління збутовою діяльністю, які допомагали б підприємствам враховувати потреби ринку і вести конкурентну боротьбу. Робота підприємства в ринкових умовах господарювання зумовлює об'єктивну необхідність оптимізації збутової діяльності та підвищення реалізації виробленої продукції. У зв'язку з цим постає потреба в переорієнтації збутової діяльності та приведення її у відповідність до вимог ринкової економіки, яка є зорієнтованою на споживача.

Мета даної статті – виявити проблеми збутової діяльності вітчизняних сільськогосподарських підприємств та розробити заходи щодо її оптимізації.

Ефективність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств та управління нею у своїх працях досліджували такі вчені: Андрушко А. М. [1], Кривешко О. В. [2], Логінов В. Г. [3], Кардаш В. Я. [4] та ін. У працях цих та інших науковців достатньо глибоко досліджено структуру збутової діяльності, принципи її функціонування, основні засади використання маркетингових комунікацій.

Проаналізувавши джерела [1 – 6], було виділено такі проблеми збутової діяльності:

- відсутність інформації про ринки;
- низькі реалізаційні ціни та низький споживчий попит;
- нездатність організувати виробничий процес у часі таким чином, щоб він максимально відповідав потребам ринку;
- обмежена конкурентоспроможність на ринку;
- недостатня поінформованість про системи планування бізнесу та маркетинг;
- відсутність впевненості у точному виконанні угод, що перешкоджає налагодженню довгострокових стосунків із покупцями;
- відсутність ефективно організованих оптових ринків та біржової торгівлі у великих містах, незначна кількість приватних оптовиків у збутових мережах та незначна кількість закупівельних організацій;

обмежений доступ до конкурентних пропозицій щодо постачання продукції та нерозвинена інфраструктура, яка могла б забезпечити збереження належної якості продукції, відповідне транспортування, складування, обробку, пакування та інші послуги.

У літературі виділяють чотири види просування сільськогосподарської продукції, комплексне використання яких сприяє оптимізації збутової діяльності цих підприємств:

1. Реклама – сплачена форма неперсонального надання товарів та послуг з чітко вказаним джерелом фінансування.
2. Паблісیتی (пропаганда) – неособисте стимулювання попиту на товар, послугу або діяльність за допомогою розміщення комерційно важливих новин у виданнях або отримання сприятливих презентацій на телебаченні, радіо, які не оплачуються конкретним підприємством.



3. Стимулювання збуту – маркетингова діяльність, що включає виставки, демонстрації, купони, премії і стимулює покупки споживачів, підвищує ефективність роботи посередників та продавців.

4. Виставки та ярмарки [4].

Збутову діяльність сільськогосподарських підприємств розглядають у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні збутова діяльність орієнтується на обсяг продажу. У широкому розумінні – це процес, який забезпечує кінцевий результат – продаж продукції. Цей процес неможливий без формування продуктової стратегії, цінової політики, організації каналів розподілу продукції для її просування до споживача, рекламної підтримки, а також мерчандайзингу та ін. Збутова діяльність охоплює весь комплекс заходів, які безпосередньо впливають на обсяг продажу.

Існуючі канали збуту передбачають три основних методи просування кінцевої продукції: прямий – виробник безпосередньо реалізує продукцію покупцям; побічний – збутова діяльність здійснюється через незалежних посередників; комбінований – збутова діяльність здійснюється через організацію із спільним капіталом підприємства-виробника та незалежного підприємства [4].

Взаємозв'язок методів просування продукції сільськогосподарських підприємств та каналів її збуту безпосередньо впливає на оптимізацію збутової діяльності цих підприємств (рисунок).

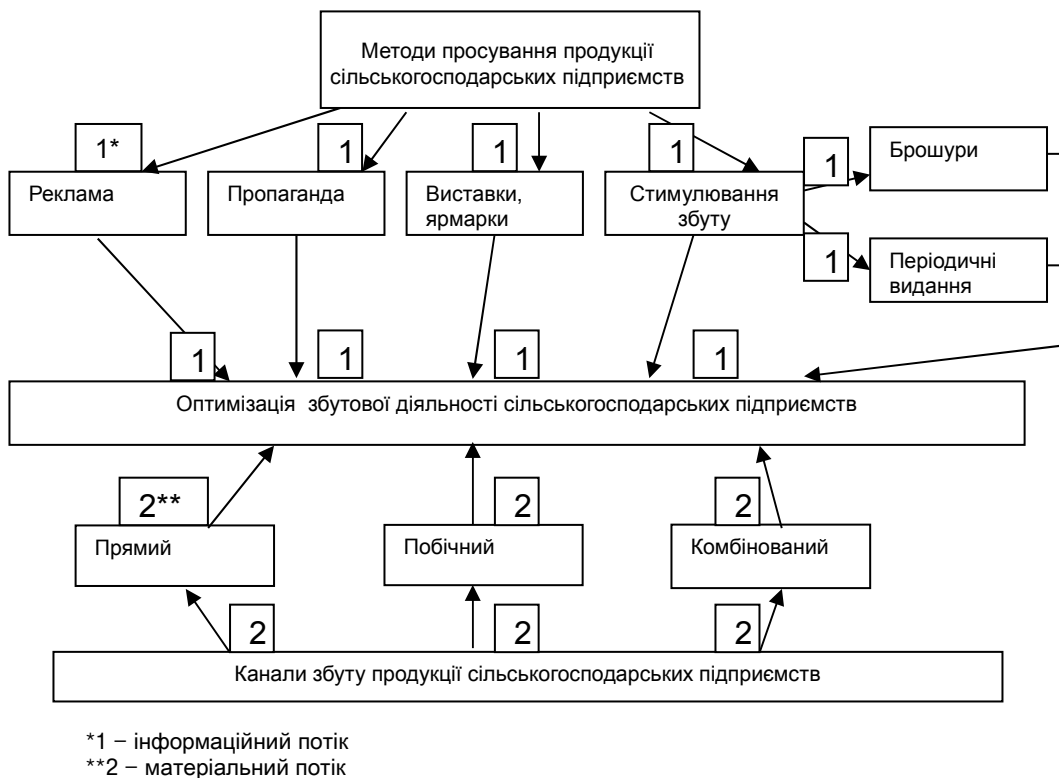


Рис. Оптимізація збутової діяльності сільськогосподарських підприємств (розроблено автором на основі робіт [2; 4])

Згідно з рисунком оптимізацію збутової діяльності сільськогосподарського підприємства рекомендується здійснювати через:

- взаємодію методів просування продукції та каналів її збуту;
- взаємодію інформаційних та матеріальних потоків.

Ґрунтуючись на тому, що в логістиці існують три основні потоки, в цій роботі пропонується встановити вплив інформаційного та матеріального потоків на ефективність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. Основними параметрами характеристики потоку є: початкові і кінцеві його пункти, траєкторія переміщення, довжина шляху, швидкість і час руху, проміжні пункти, інтенсивність. Для формування потоку необхідні процеси, пов'язані з транспортуванням, переробкою, складуванням та виконанням інших операцій із сировиною, матеріалами, напівфабрикатами і готовою продукцією на сільськогосподарських підприємствах, починаючи з первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Між інформаційним і матеріальним потоком відсутня однозначна відповідність, синхронність у часі виникнення. Інформаційний потік може випереджати матеріальний, здійснюватися одночасно з ним або після нього. При цьому інформаційний потік може бути направлений як в один бік з матеріальним, так і у протилежний. Отже, забезпечивши ефективну взаємодію цих потоків, можна підвищити ефективність збутової діяльності сільськогосподарських підприємств.



Таким чином, було виявлено проблеми збутової діяльності сільськогосподарських підприємств та розроблено заходи щодо її оптимізації. Подальшому дослідженню підлягає впровадження цих заходів у діяльність вітчизняних сільськогосподарських підприємств.

Наук. керівн. Руденко Г. Р.

**Література:** 1. Андрушко А. М. Товаропросування та канали збуту продукції аграрного виробництва у Львівській області / А. М. Андрушко // Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК. – 2009. – № 13. – С. 727–734. 2. Кривешко О. В. Управління збутовою діяльністю підприємств молочної промисловості / О. В. Кривешко // Формування ринкової економіки в Україні. – 2008. – Вип. 14. – С. 536–541 с. 3. Логинов В. Г. Анализ развития зернового рынка / В. Г. Логинов // Зерновое хозяйство. – 2007. – № 5. – С. 18–22. 4. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: підручник / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2008. – 288 с. 5. Економіка логістичних систем: монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. С. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2009. – 596 с. 6. <http://library/if/ua/book/15/.html>.

УДК 658.7

**Осикова А. М.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Анотація. Досліджено збутову діяльність вітчизняних фармацевтичних підприємств та виявлено існуючі проблеми в цій сфері. Запропоновано напрями стимулювання збутової діяльності фармацевтичних підприємств.*

*Аннотация. Исследована сбытовая деятельность отечественных фармацевтических предприятий и выявлены существующие проблемы в этой сфере. Предложены направления стимулирования сбытовой деятельности фармацевтических предприятий.*

*Annotation. In the article the sale activity of domestic pharmaceutical enterprises is researched and the existent problems are exposed in this sphere. The directions of the stimulation the sale activity of the pharmaceutical enterprises are offered.*

*Ключові слова: збутова діяльність, стимулювання збутової діяльності.*

Останнім часом в Україні значних змін набули економічні відносини між виробниками та споживачами. Перехід до ринкової економіки вплинув на інфраструктуру фармацевтичного ринку й умови функціонування всіх його операторів. Це виявляється у зміні ринкової кон'юнктури, підвищенні рівня конкуренції, розвитку комунікаційної сфери. Децентралізація в управлінні фармацевтичними підприємствами впливає на всі етапи бізнес-процесу: організацію, планування, виробництво, збут та контроль. Особливих змін у діяльності фармацевтичних виробників набула збутова політика, яка повинна бути сформована згідно з потребами ринку та можливостями самого підприємства. Вирішення питання вдосконалення процесу управління збутовою діяльністю є актуальним для всіх учасників системи просування товару до кінцевих споживачів. Тому необхідним є підвищення якості й оперативності прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств-виробників для забезпечення населення лікарськими препаратами в необхідній кількості та максимізації власного прибутку.

Вітчизняний та закордонний досвід показав високу ефективність використання принципів і методів логістики як у сфері виробництва, так і у сфері обігу. Логістика є відносно новим напрямом і, по суті, перебуває у стадії становлення й розвитку, охоплюючи нові сфери досліджень. Перспективним є застосування принципів і методів логістики у фармацевтичній діяльності.

Отже, враховуючи роль і місце логістики як координатора всіх функціональних підрозділів фармацевтичного підприємства для реалізації управління матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, проблеми її широкого впровадження в теорію й практику вітчизняних фармацевтичних підприємств є актуальними й невідкладними.

Мета даної статті – дослідити проблеми збутової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та запропонувати напрями її стимулювання.



Проблема раціональної організації збутової діяльності досліджується у працях таких вчених: Посилкіної О. В. [1], Лоскутова Є. Є. [2], Якуніна В. С. [3], Дрьомової Н. Б. [4], Жданової Є. С. [5] та ін.

В умовах планової економіки збут лікарських препаратів здійснювався централізовано за допомогою центральних аптечних складів. На теперішній час виробники лікарських препаратів повинні самостійно приймати рішення щодо збуту власного товару, використовувати сучасні методи, визначати канали розподілу та його учасників, розробляти ефективну комунікаційну політику, систематично здійснювати маркетингові дослідження фармацевтичного ринку, об'єктивно оцінювати свій збутовий потенціал та використовувати заходи стратегічного контролю за всією збутовою діяльністю. Економічні показники збутової діяльності свідчать про ефективність функціонування підприємства-виробника.

Найбільш поширеними проблемами, які існують у збутовій діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств, є:

1. Висока ціна.
2. Низька якість вітчизняних ліків.
3. Недостатність клієнтів (аптека повинна надавати покупцеві, окрім очікуваних, додаткові вигоди, забезпечувати високий рівень комфорту і сервісу).
4. Клієнтів достатньо, але певний вид товару не користується попитом (корисно розробити графік карусельної зміни концентрації уваги покупців до основних груп ліків і супутніх товарів).
5. Невдала форма ліків (капсули великі за розміром, таблетки не вкриті оболонкою та ін.).
6. Недостатнє покриття певним видом ліків ринків збуту інших країн світу.

Проблеми, які існують у збутовій діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств, та напрями стимулювання збутової діяльності відображені на рисунку.



\*1 – інформаційний потік

\*\*2 – матеріальний потік

Рис. Напрями стимулювання збутової діяльності фармацевтичних підприємств

Метою стимулювання збутової діяльності фармацевтичних підприємств є можливість більш ефективно просувати ліки та супутні товари до споживача. Зростання ролі та необхідності підвищення ефективності інформаційних потоків у сучасній логістиці зумовлено такими причинами:

для споживача інформація про статус замовлення, наявність товару, строки постачання, відвантажувальні документи та інша є необхідним елементом споживчого логістичного сервісу;

з позицій управління запасами в логістичному ланцюзі наявність повної та дострокової інформації дозволяє скоротити потребу в запасах і трудових ресурсах за рахунок зменшення невідповідності рівня попиту;

інформація збільшує гнучкість логістичної системи щодо того, як, де і коли можна використовувати ресурси для досягнення конкурентних переваг підприємства (див. рисунок).

Важливість інформаційних потоків полягає в тому, що від ступеня наповнення інформаційної системи, якості і своєчасності інформації залежить ефективність збутової діяльності підприємства в цілому.

Збутова діяльність підприємства розглядається як цілеспрямована діяльність, принципи і методи здійснення якої спрямовані на організацію ефективного матеріального потоку (див. рисунок). Основним завданням є створення умов для перетворення потреб потенційного покупця на реальний попит на конкретний товар.

Основними елементами збутової діяльності є такі:

транспортування продукції – її фізичне переміщення від виробника до споживача;

зберігання продукції – організація, створення і підтримка необхідних її запасів; контакти зі споживачем – дії щодо фізичної передачі товару, оформлення замовлень, організації платіжно-розрахункових операцій, юридичного оформлення передачі прав власності на товар, інформування споживача про товар і підприємство, а також збору інформації про ринок [6]. Існують такі напрями стимулювання збутової діяльності підприємств:

1. Розповсюдження зразків продукції.

2. Премії.

3. Обмін старого товару на новий.

3. Продаж на пільгових умовах [6].

Ураховуючи існуючі напрями стимулювання збутової діяльності фармацевтичних підприємств, пропонуємо їх доповнити такими:

1. Надання знижок.

2. Проведення акції "виставка-продаж".

3. Акція "шоу-свято".

4. Прийом "залучення видатних людей сучасності".

5. Прийом "подарунки і сюрпризи до купівлі".

6. Надання послуг у напряму особистої апробації продукції.

7. Прайс-лист певного товару.

8. Випуск спеціалізованого журналу.

9. Електронна торгівля.

Надання знижок відіграє значну роль у виборі місця купівлі. При цьому до споживача необхідно застосовувати відповідні рекламно-інформаційні повідомлення з тим, щоб спонукати його до купівлі в конкретній торговельній точці. Знижки мають бути суттєвими, щоб за їх допомогою можна було стимулювати попит, компенсувати пов'язане зі зниженням цін зменшення прибутку, і досить привабливими, щоб спонукати споживача до купівлі. Також знижки необхідно надавати певним категоріям населення, наприклад, пенсіонерам або батькам неповнолітніх дітей.

Проведення акції "виставка-продаж" передбачає створення в аптеках виставки певної фармацевтичної марки, де наглядно демонструватиметься дія конкретних ліків, консультанти надаватимуть детальну інформацію про певний препарат, а зацікавлені споживачі матимуть змогу їх придбати.

Акція "шоу-вято" спрямована, передусім, на те, щоб підвищити настрій населення і подолати зацикловання на своїх хворобах (надання карток із зображенням певної кількості елементів, схованих під непрозорою плівкою, яку необхідно стерти для виявлення виграшних елементів).

Прийом "залучення видатних людей сучасності" передбачає залучення видатних людей до демонстрації дії того чи іншого препарату. Це сприяє збільшенню уваги до цього препарату завдяки такій рекламній кампанії. Прийом "подарунки і сюрпризи до купівлі" передбачає виграші, які спонукатимуть людей до придбання саме тих ліків, за які можна отримати подарунки чи сюрпризи.

Надання послуг у напряму особистої апробації продукції супроводжується проведенням таких акцій, де можна отримати не тільки детальну інформацію про необхідні лікарські засоби, але й можна випробувати їх дію. У прайс-листах, які підприємству рекомендується випускати про свій продукт, потрібно вказати дію ліків, ціну, протипоказання та форму випуску, розіславши ці листи в аптеки. У спеціалізованих журналах фармацевтичних підприємств необхідно надавати більш детальну інформацію про весь асортимент їх продукції.

Електронна торгівля є формою постачання продукції, за якої вибір і замовлення товарів здійснюються через комп'ютерні мережі, а розрахунки між покупцем і постачальником проводяться з використанням електронних документів і/або засобів платежу. При цьому в якості покупців можуть виступати як приватні особи, так і організації. Глобальна мережа Internet зробила електронну комерцію доступною для фармацевтичних підприємств будь-якого масштабу. Якщо раніше організація електронного обміну даними вимагала помітних вкладень у комунікаційну інфраструктуру і була ефективною лише для великих підприємств, то використання Internet дозволяє сьогодні вступити в ряди "електронних торговців" і невеликим підприємствам. На сьогоднішній день домінуючим платіжним засобом при online-купівлях є кредитні картки. З'являються нові платіжні інструменти: старт-картки, цифрові гроші, мікроплатежі та електронні чеки.

Таким чином, були досліджені проблеми збутової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств та запропоновані напрями її стимулювання. Подальшому дослідженню підлягає розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності збутової діяльності вітчизняних фармацевтичних підприємств.

*Наук. керівн. Руденко Г. Р.*

**Література:** 1. Посилкіна О. В. Фармацевтична логістика : монографія / О. В. Посилкіна, Р. В. Сагайдак, Б. П. Громовик ; за ред. О. В. Посилкіної. – Х. : Вид-во НФаУ: Золоті сторінки, 2004. – 320 с. 2. Лоскутов Е. Е. Теория и практика фармацевтического менеджмента и маркетинга : методическое пособие / Е. Е. Лоскутов, В. В. Дорофеева, Т. П. Лагуткина. – М. : РУДН, 2007. – 118 с. 3. Якунин В. С. Фармацевтическая дистрибуция: закалка кризисом пройдена / В. С. Якунин // Новая аптека. – 2009. – № 10. – С. 23–26. 4. Дремова Н. Б. Реализация маркетинговых концепций в исследованиях фармацевтического рынка / Н. Б. Дремова // Экономический вестник фармации. – 2007. – № 4. – С. 29–33. 5. Жданова Е. С. Время перемен в сфере фармацевтической дистрибуции / Е. С. Жданова // Фармацевтический вестник. – 2008. – № 22 (221). – С. 11–14. 6. <http://medobzor.net>.

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ПРОБЛЕМЫ ВНУТРИГОСУДАРСТВЕННЫХ ПЕРЕВОЗОК ПРОДУКЦИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Анотація. Виявлені проблеми внутрігосударственных перевозок продукции промышленных предприятий, а также предложены пути решения данных проблем.*

*Анотація. Виявлено проблеми внутрішньодержавних перевезень продукції промислових підприємств, а також запропоновано шляхи вирішення даних проблем.*

*Annotation. This article deals with the problems of interstate transportation of industrial enterprises production. The recommendations for solving such problems are also suggested.*

*Ключевые слова: внутригосударственные перевозки продукции, оптимизация перевозки продукции промышленных предприятий.*

На сегодняшний день существует множество различных проблем в области перевозки грузов и поставки товаров. Эти проблемы возникли в связи с наличием больших объемов информации, возникающей в процессе выполнения перевозок и требующей срочной обработки; высокой временной частоты поставок; большим количеством временных и технологических ограничений; частым изменением спроса; большим количеством грузополучателей и грузоотправителей; сильным влиянием неучтенных факторов внешней среды. Актуальной выступает разработка рекомендаций по решению этих проблем.

Одной из основных проблем при решении поставленных задач является большая размерность путей транспортировки, вызванная тем, что маршруты необходимо прокладывать между десятками и сотнями грузополучателей ежедневно. Не менее важной проблемой выступает необходимость выполнения жестких требований заказчиков по времени доставки. Также проблемой является существенная неравномерность поставок по дням недели и месяцам года, вызванная колебаниями спроса.

Цель данной статьи – исследовать проблемы внутригосударственных перевозок продукции промышленных предприятий в современных условиях и предложить пути их решения.

Изучением транспортной деятельности предприятий и грузоперевозками занимались такие ученые: Сергеев В. И. [1], Плужников К. И. [2], Беспалов Р. С. [3], Курганов В. М. [4], Савин В. И., Щур Д. Л. [5], Федоренко А. И. [6], Кохно П. А. [7], Тиверовский В. И. [8].

Наиболее перспективным направлением оптимизации перевозок грузов является развитие технологий, которые объединяли бы преимущества информационных систем, математического программирования и эвристики. Проблемы перевозок продукции и пути их решения представлены в таблице.

Данные таблицы свидетельствуют о том, что для решения возникающих проблем необходима разработка комплексной системы по обеспечению автотранспортных предприятий единой учетной методикой в целях управления затратами и более быстрому решению всех возникающих проблем, связанных с перевозками грузов. Основными рекомендациями по решению проблем для малых предприятий является страхование и аренда транспортных средств; для средних – аренда или покупка транспортных средств, проведение бесед с персоналом, экспедирование; для крупных предприятий – покупка или разработка создания транспортных средств, проведение лекций и тренингов для персонала. В силу специфических черт, присущих предприятиям, а именно: высокая маневренность, способность доставки груза "до дверей" предприятия, их роль в общегосударственном участии оказания перевозочных услуг является значительной, а по некоторым видам, таким, как городская, пригородная перевозка, – основополагающей. Но вместе с тем наблюдается снижение удельного веса оказанных перевозочных услуг в общем объеме транспортировки грузов и пассажиров. Для увеличения конкурентоспособности необходима разработка системы методов управленческого учета, ориентированной на автотранспортные предприятия.

В связи с этим вопросы совершенствования учета и информативного отражения производственных затрат, их состав, способы распределения косвенных расходов требуют разработки концептуального подхода как к организации учетно-аналитической системы в целом, так и ее отдельных элементов, применительно к специфике автотранспортных предприятий.

## Проблемы перевозок продукции промышленных предприятий и пути их решения

Название проблемы	Пути решения		
	на малом предприятии	на среднем предприятии	на крупном предприятии
1	2	3	4
Стихийные бедствия: затопление, пожар, мороз, шторм, ураган, оползни, статическое электричество	Страхование	Страхование; разработка четких инструкций персоналу по поведению в этих условиях	Страхование; разработка четких инструкций персоналу по поведению в этих условиях; проведение лекций, тренировочных мероприятий
Переход основных работников на другую работу	Страхование	Страхование; быстрая подготовка замены	Страхование; предварительная подготовка замены
Вандализм, воровство, нарушение доверия	Страхование	Страхование; проведение специальных бесед с персоналом	Страхование; установка специального оборудования; экспедирование
Перевозки технически более сложные, чем предполагалось	Анализ технических характеристик перевозок	Проведение специальной беседы с персоналом о возможных осложнениях	Проведение тренингов с персоналом на случай технических осложнений в перевозках
Перевозки оказывают негативное воздействие на окружающую среду	Дополнительные меры предосторожности при перевозке	Внедрение дополнительного защитного оборудования для предотвращения аварий	Создание или покупка более экологичного и безопасного транспорта
Инфляция и другие экономические явления, которые влияют на экономический прогноз	Внимательность при подготовительных работах	Внимательность при подготовительных работах; использование инфляционного анализа	Использование инфляционного анализа; создание специального отдела по оценке экономических рисков
Перевозка грузов широкой номенклатуры, предназначенных для удовлетворения потребностей большого количества потребителей, учитывающая уровень спроса и его постоянные колебания	Применение большого количества развозочных и сборочных маршрутов с помощью автомобильного транспорта; учет большого количества технологических ограничений и обработки исходной информации значительного объема	Применение большого количества развозочных и сборочных маршрутов с помощью автомобильного транспорта; учет большого количества технологических ограничений и обработки исходной информации значительного объема	Закупка большого количества автомобильного транспорта с учетом технологических ограничений и тщательная обработка исходной информации; создание специализированных дополнительных бригад
Ряд серьезных технических ограничений при мелкопартийных перевозках в транспортных системах крупных и средних городов	Тщательный анализ больших массивов данных	Составление специальных схем перевозок с учетом количества поставщиков, количества перевозчиков, количества грузополучателей, грузоподъемности автомобилей, объема спроса по каждому грузополучателю	Анализ транспортных систем крупных и средних городов; составление транспортных схем
Необходимость выполнения жестких требований клиентов по времени доставки сборных грузов	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава при его неполной загрузке	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава при его неполной загрузке; экспедирование грузов	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава при его неполной загрузке; экспедирование грузов; дополнительный контроль
Существенная неравномерность поставок по дням недели и месяцам года, вызванная колебаниями спроса	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава меньшей грузоподъемности	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава меньшей грузоподъемности	Привлечение к перевозкам дополнительного подвижного состава меньшей грузоподъемности
Повреждение груза в процессе перегрузки между видами транспорта	Страхование груза	Страхование; экспедирование груза	Экспедирование груза; использование специального оборудования при перевозке

1	2	3	4
Обнаружение при погрузке брака, недостачи, пересортицы либо повреждений груза	Требование ликвидации несоответствия	Требование ликвидации несоответствия; дополнительный контроль качества	Требование ликвидации несоответствия; создание отдела по контролю качества
Перевозка нестандартных грузов	Аренда специализированного транспорта	Аренда или покупка специализированного транспорта	Покупка или создание специализированного транспорта
Перевозка спецтехники	Аренда низкорамного оборудования – полуприцепов-тяжеловозов различных габаритов, для буксировки сверхтяжелых прицепов – аренда специальных тягачей с тремя задними осями	Покупка или аренда низкорамного оборудования – полуприцепов-тяжеловозов различных габаритов, для буксировки сверхтяжелых прицепов – аренда специальных тягачей с тремя задними осями	Покупка низкорамного оборудования – полуприцепов-тяжеловозов различных габаритов, для буксировки сверхтяжелых прицепов – покупка специальных тягачей с тремя задними осями
Перевозка проектных грузов	Малым предприятиям нецелесообразно заниматься перевозками проектных грузов	Кооперация с другими средними предприятиями	Разработка специальных маршрутов. В некоторых случаях необходимо поднимать линии электропередач или даже изменять ландшафт, следовательно, анализ и расчет любых вариантов транзита
Удаленность потребителя от существующих автомобильных транспортных предприятий	Проведение временного и географического анализа распределения материального потока; проведение хронометража для определения среднего времени операции	Проведение хронометража для определения среднего времени операции; проверка возможности промежуточного хранения	Оценка альтернативных мероприятий: ночная загрузка/кросс-докинг (процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне долговременного хранения); проверка возможности промежуточного хранения

Таким образом, в статье были выявлены проблемы внутригосударственных перевозок продукции промышленных предприятий и предложены пути их решения. Дальнейшему исследованию подлежит процесс внедрения предложенных рекомендаций в деятельность отечественных предприятий.

*Научн. рук. Руденко А. Р.*

**Литература:** 1. Логистика: Основы. Стратегия. Практика. Практическая энциклопедия "Для всех, кто руководит" / под науч. ред. проф. В. И. Сергеева. – М. : ЗАО "МЦФЭР", 2009. – 1440 с. 2. Плужников К. И. Транспортное экспедирование : учебник / К. И. Плужников. – М. : РосКонсульт, 2007. – 576 с. 3. Беспалов Р. С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / Р. С. Беспалов. – М. : Вершина, 2007. – 384 с. 4. Курганов В. М. Логистика. Управление автомобильными перевозками. Практический опыт / В. М. Курганов. – М. : Книжный мир, 2007. – 448 с. 5. Савин В. И. Перевозки грузов автомобильным транспортом / В. И. Савин, Д. Л. Шур. – М. : Дело и Сервис, 2009. – 544 с. 6. Федоренко А. И. Прогнозирование развития транспортно-логистической инфраструктуры / А. И. Федоренко // Логистика и управление цепями поставок. – 2009. – № 3. – С. 38–50. 7. Кохно П. А. Экономическая деятельность компаний в системе производство-транспорт / П. А. Кохно // Бюллетень транспортной информации. – 2010. – № 2. – С. 22–26. 8. Тиверовский В. И. Современные направления развития транспорта и логистики за рубежом / В. И. Тиверовский // Транспорт: наука, техника, управление. – 2010. – № 6. – С. 39–44.

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Анотація. Исследованы статьи затрат автотранспортного предприятия и предложены мероприятия по оптимизации его деятельности.*

*Анотація. Досліджено статті витрат автотранспортного підприємства та запропоновано заходи щодо оптимізації його діяльності.*

*Annotation. The items of expenses of the transport enterprise are researched and the measures for optimization of its activity are offered.*

*Ключевые слова: автотранспортные предприятия, оптимизация деятельности автотранспортных предприятий.*

В современных условиях центр экономической деятельности перемещается к основному звену экономики – предприятию. На этом уровне создается необходимая обществу продукция или оказываются необходимые услуги. На предприятии решаются вопросы экономного расходования ресурсов, снижения издержек производства, применения современной высокопроизводительной техники. Специфика автомобильного транспорта, обусловленная высокой ресурсоемкостью транспортной продукции, повышает важность решения вышеперечисленных вопросов. Рыночные реформы заставляют коренным образом пересматривать представления об основах организации деятельности предприятий любого профиля. Когда речь идет о транспортных предприятиях и, в частности, о предприятиях автомобильного транспорта, то необходимо дополнительно учитывать их специфическую роль как связующего звена между сферами производства и потребления.

Цель данной работы – исследовать статьи затрат автотранспортного предприятия и предложить мероприятия по оптимизации его деятельности.

Изучением автотранспортных перевозок и их эффективностью занимались такие ученые: Курганов В. М. [1], Савин В. И. [2], Алексеева И. М. [3], Доенин В. В. [4], Левиков Г. А. [5], Павлова Е. В. [6], Капнин Г. М. [7], Кравченко А. П. [8] и др.

Существует множество проблем, которые руководству автотранспортного предприятия необходимо решить. Для получения наиболее выгодного в финансовом отношении результата деятельности предприятия необходимо разработать мероприятия, направленные на снижение затрат (таблица).

Таблица

**Мероприятия по оптимизации деятельности автотранспортного предприятия**

Название мероприятия	Ожидаемая эффективность	Дополнительные затраты
Рационализация маршрутов с привлечением техники	Экономия горючесмазочных материалов, сокращение пробегов техники	Затраты на оптимизационные мероприятия
Сокращение численности персонала, уменьшение зарплаты персонала	Снижение затрат на заработную плату, отчисления и начисления	Выплаты увольняемому персоналу
Снижение простоев техники	Повышение коэффициента использования парка	Повышение затрат на перевозки
Обновление подвижного состава	Повышение коэффициента использования парка, снижение среднего возраста парка, снижение затрат на ремонт и запасные части	Затраты на закупку нового подвижного состава
Создание отдела маркетинга с учетом вывода предприятия на новый уровень на рынке услуг	Расширение сферы влияния на рынке, составление договорных обязательств, соответственно повышение коэффициента использования парка, повышение доходной ставки	Выплата зарплаты работникам отдела маркетинга, затраты на создание новых рабочих мест
Сдача в субаренду помещений, не принимающих участие в основной деятельности	Дополнительный доход предприятия	Затраты на подготовку документов, на поиск арендаторов, выплата налогов



У каждого автотранспортного предприятия присутствуют такие статьи затрат, как "Топливо и ГСМ", "Зароботная плата", "Запасные части", "Автошины" [1]. Согласно предлагаемым мероприятиям из таблицы, затраты по статье "Топливо и ГСМ" можно сократить при ослаблении факторов действующих на нее – это, прежде всего, большие холостые пробеги, прогрев и работа двигателей в холостом режиме при низкой температуре окружающего воздуха. Затраты по статье "Зароботная плата" можно снизить, сократив персонал работающих до величины, соответствующей работающему, а не наличному парку техники. Снижение затрат по статье "Запасные части" фактически связано с уменьшением влияния таких факторов, как пробег автомобилей на линии и возрастная структура парка техники. Затраты на статью "Автошины" напрямую зависят от пробегов техники, то есть чем больше пробеги, тем больше износ колес и тем чаще необходимо приобретать новые автошины.

На основании вышесказанного рекомендуется провести оценку снижения затрат на топливо, зароботную плату с отчислениями и автошины. Для этого необходимо разработать мероприятия, направленные на снижение влияния вышеперечисленных факторов на эти статьи затрат.

Для решения возникающих проблем необходима разработка комплексной системы по обеспечению автотранспортных предприятий единой учетной методикой в целях эффективного управления затратами. Ключевым вопросом выбора наиболее рационального варианта перевозок является оценка эффективности транспортного процесса. Внедрение рациональных маршрутов перевозок обеспечивает уменьшение холостых пробегов. Различие в сравниваемых вариантах в этом случае может быть оценено сокращением холостых пробегов автомобилей или другими показателями, связанными с холостым пробегом, таких, как: коэффициент использования пробега; общий пробег; расход топлива и т. д. Также возможна оптимизация деятельности предприятия нестандартными способами, такими, как сдача в субаренду помещений, не принимающих участие в его основной деятельности.

Таким образом, были исследованы статьи затрат автотранспортного предприятия и предложены мероприятия по оптимизации его деятельности. Дальнейшему исследованию подлежит процесс внедрения предложенных мероприятий в деятельность отечественных автотранспортных предприятий.

*Научн. рук. Руденко А. Р.*

**Литература:** 1. Курганов В. М. Логистика. Управление автомобильными перевозками. Практический опыт / В. М. Курганов – М. : Книжный мир, 2007. – 448 с. 2. Савин В. И. Перевозки грузов автомобильным транспортом / В. И. Савин, Д. Л. Шур. – М. : Дело и сервис, 2009. – 544 с. 3. Алексеева И. М. Статистика автомобильного транспорта : учебник / И. М. Алексеева, О. И. Ганченко, Е. В. Петрова. – М. : Экзамен, 2005. – 352 с. 4. Доенин В. В. Адаптация транспортных процессов / В. В. Доенин. – М. : Компания Спутник +, 2009. – 224 с. 5. Левиков Г. А. Логистика, транспорт и экспедирование. Краткий словарь-справочник / Г. А. Левиков. – М. : Транслит, 2008. – 224 с. 6. Павлова Е. В. Оптимизация структуры как необходимое условие учета и оптимизации затрат / Е. В. Павлова // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике и экономике. – 2010. – № 1. – С. 52–57. 7. Капнин Г. М. Оптимизация закупок материально-технических ресурсов в транспортных компаниях / Г. М. Капнин, А. В. Лури // Вестник транспорта. – 2010. – № 4. – С. 23–26. 8. Кравченко А. П. Оценка влияния качественных составляющих логистических услуг транспортного оператора на его конкурентоспособность / А. П. Кравченко, А. П. Боженко, А. В. Кузнецов // Интегрированная логистика. – 2009. – № 5. – С. 16–19.

---

**Тарасов Е. В.**

УДК 658.15

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ ЗАО "ХАРЬКОВСКИЙ ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ ЗАВОД"**

*Аннотация. Проанализированы источники затрат ЗАО "Харьковский инструментальный завод" и предложены направления их оптимизации, а также выявлены последствия осуществления предложенных мероприятий.*

*Анотація. Проаналізовано джерела витрат ЗАТ "Харківський інструментальний завод" та запропоновано напрями їх оптимізації, а також виявлено наслідки здійснення запропонованих заходів.*

---

© Тарасов Е. В., 2011



*Annotation. In the article the sources of expenses of Joint-Stock Company "The Kharkov tool factory" are analysed and the directions of their optimisation are offered. Also consequences of realisation of the offered actions are revealed.*

*Ключевые слова: логистические затраты, оптимизация хозяйственной деятельности.*

Негативные последствия мирового кризиса резко обострили экономическую ситуацию в организациях и на промышленных предприятиях Украины. В связи с этим проблема оптимизации затрат является актуальной, и руководители ищут способы их сокращения. Для снижения затрат необходимы новые идеи, новые способы, новые направления. Следует постоянно исследовать бизнес и находить в нем малейшие возможности для сокращения затрат и повышения эффективности производственного процесса.

Цель данной статьи – проанализировать источники затрат ЗАО "Харьковский инструментальный завод" и предложить направления их оптимизации.

На исследование логистических затрат направлены работы таких учёных: Крикавского Е. В. [1], Сергеева В. И. [2], Бродецкого Г. Л. [3], Дональда Дж. Бауэрсокса, Девида Дж. Клосса [4], Кальченко А. Г. [5], Котеневой Е. Н., Краснослободцевой Г. К., Фильчакова С. О. [6].

Исследовав деятельность ЗАО "Харьковский инструментальный завод" можно отметить, что на сегодняшний день данное предприятие является лидером по производству плашек и единственным изготовителем плашек повышенной производительности и стойкости с раскатанным и доведенным профилем плашек для конической резьбы с затыловкой. Завод выпускает: плашки – 152 типоразмера; резцы напайные – 9 типоразмеров; метчики – 115 типоразмеров; отвертки – 20 типоразмеров; свёрла к/х от d6 до d55; наборы инструмента; воротки для плашек.

На сегодняшний день объем производства на предприятии продолжает расти, осваиваются новые технологии, но остаются острые проблемы высокой затратности производства [6; 7] (таблица).

Таблица

**Направления оптимизации хозяйственной деятельности  
ЗАО "Харьковский инструментальный завод"**

Затраты	Направления оптимизации хозяйственной деятельности предприятия	Последствия	
		положительные	отрицательные
1	2	3	4
1. Затраты на вспомогательные и основные материалы	Увеличение закупок материалов (предлагается сделать)	Бесперебойность производственного цикла, рост количества выпускаемой продукции	Увеличение затрат на хранение материалов, сроков окупаемости капиталовложений, дополнительные закупки
2. Затраты на совершенствование производственного процесса	Лазерная маркировка (уже действует)	Рост имиджа предприятия, снижение вероятности подделок	Сложность в обслуживании и необходимость в квалифицированных специалистах
3. Затраты на содержание основного оборудования	Модернизация оборудования и закупка запчастей для его ремонта (предлагается сделать)	Рост производительности труда, уменьшение брака, простоев и затрат на ремонт, уменьшение энерго- и материалоемкости оборудования	Большие одноразовые финансовые вложения
4. Затраты на вспомогательное оборудование	Закупка новых компрессорных установок (предлагается сделать)	Экономия электроэнергии в три раза, компактность, надежность	Дополнительные затраты на приобретение этого оборудования и высокая стоимость обслуживания оборудования
5. Затраты на упаковку	Более прочная парафинированная бумага вместо обычной оберточной (уже действует)	Увеличение срока хранения плашек и уменьшение риска попадания влаги вовнутрь	Дополнительные затраты на приобретение этой бумаги

1	2	3	4
6. Затраты на тару	Замена деревянных ящиков на металлическую возвратную тару (предлагается сделать)	Обеспечение герметичности, увеличение срока службы тары, экономия средств	Дополнительные затраты на закупку этой тары и сложность учета тары, в том числе и возвратной
7. Затраты, связанные с транспортной деятельностью	Обновление автопарка и ремонт имеющихся транспортных средств (предлагается сделать)	Прекращение заключения договоров со сторонними организациями-перевозчиками, возможность сдачи транспортных средств в аренду другим организациям	Увеличение затрат на обновление и содержание парка
8. Затраты на подбор персонала и оплату его труда	Набор квалифицированных кадров и обучение имеющихся кадров (предлагается сделать)	Рост производительности труда, объема производства, качества продукции и ее конкурентоспособности на рынке	Увеличение затрат на заработную плату, обучение принятых и переобучение переведенных сотрудников
9. Затраты на содержание аппарата управления	Оптимизация аппарата управления (предлагается сделать)	Значительная экономия денежных средств	Уменьшение количества квалифицированных руководителей
10. Затраты на ремонт и содержание зданий и сооружений	Создание службы ремонтно-строительного управления (предлагается сделать)	Отказ от услуг подрядчиков, комфортность и эргономичность в работе	Дополнительные кадровые и финансовые затраты

В таблице проанализированы основные группы затрат ЗАО "Харьковский инструментальный завод" и предложены направления оптимизации его хозяйственной деятельности. К направлениям оптимизации затрат предприятия, которые уже осуществляются, относится оптимизация затрат на совершенствование производственного процесса (использование лазерной маркировки и упаковки продукции более прочной парафинированной бумагой).

Данные таблицы также свидетельствуют о том, что некоторые из направлений оптимизации требуют больших затрат времени и средств, а именно: обновление автопарка, создание служб ремонтно-строительного управления, закупка новых компрессорных установок. Данные рекомендации направлены на более прочное закрепление ЗАО "Харьковский инструментальный завод" на своих целевых рынках, на его развитие и повышение конкурентоспособности продукции за счет повышения ее качества.

Поэтому задачи по сокращению затрат необходимо, во-первых, перевести в формат четких и понятных числовых показателей. Во-вторых, данные показатели должны быть согласованы с другими целевыми финансовыми показателями, характеризующими результаты деятельности предприятия (с прибылью, доходами, расходами).

Работа по сокращению затрат должна быть, во-первых, постоянной, перманентной; во-вторых, системной, то есть охватывать все области и направления деятельности предприятия; в-третьих, тщательно подготовлена и организована. Основным организационным аспектом борьбы по сокращению затрат являются:

1. Формирование целевых финансовых показателей.
2. Формирование "Плана мероприятий по сокращению затрат" и его выполнение.
3. Поиск резервов сокращения затрат и подготовка предложений по мероприятиям, направленным на сокращение затрат.

Таким образом, в статье проанализированы источники затрат ЗАО "Харьковский инструментальный завод", предложены направления их оптимизации, а также выявлены последствия осуществления предложенных рекомендаций. Дальнейшему исследованию подлежит процесс внедрения предложенных направлений в деятельность отечественных промышленных предприятий.

Научн. рук. Руденко А. Р.

**Литература:** 1. Крикавський Є. В. Логістичні системи / Є. В. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 535 с. 2. Сергеев В. И. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев. – М. : Хай-Тек Прес, 2008. – 355 с. 3. Бродецкий Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г. Л. Бродецкий. – М. : Академия, 2009. – 402 с. 4. Дональд Дж. Бауэрсокс. Логистика / Дональд Дж. Бауэрсокс, Девид Дж. Клосс. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 504 с. 5. Кальченко А. Г. Логистика / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 360 с. 6. Котенева Е. Н. Управление затратами предприятия / Е. Н. Котенева, Г. К. Краснослободцева, С. О. Фильчаков. – К. : Дашков и К°, 2008. – 510 с. 7. Колодізева Т. О. Проблеми обліку, аналізу, контролю та аудиту логістичних витрат на промислових підприємствах / Т. О. Колодізева, Г. Р. Руденко // Сборник докладов 2-й Междунар. научно-практической конф. "Проблемы подготовки профессиональных кадров по логистике", Киев, 3–4 октября 2009 г. – К. : НАУ, 2009. – С. 37–41.

**ЖЕНЩИНА-МЕНЕДЖЕР В УПРАВЛЕНИИ**

*Анотація. Розглянуто соціальний портрет та основні переваги жінки-менеджера.*

*Аннотация. Рассмотрены социальный портрет и основные преимущества женщины-менеджера.*

*Annotation. This article tells about the social portrait and the main benefits of female managers.*

*Ключевые слова: женщина-менеджер, руководство, бизнес-вумен.*

Исторически сложившиеся стереотипы, связанные с полом, отводят женщине подчиненную, обслуживающую роль, в то время как мужчины воспринимаются как "господствующий", более агрессивный пол, напористое поведение которого ценится значительно выше. Мужчины-руководители нередко считают, что они действуют более успешно, чем женщины, в силу своих больших способностей и интеллектуального превосходства. Они оценивают свою работу как более трудную по сравнению с женщинами, занимающими аналогичные посты. Женщин принято считать представительницами слабого пола, недостаточно напористыми для того, чтобы выдержать конкуренцию в управляемом мужчинами деловом мире. Поэтому проблема женского руководства на сегодняшний день является достаточно актуальной, привлекая при этом значительное внимание со стороны науки, а именно: управления, социальной психологии, социологии.

Изучению данной проблемы посвящены работы таких известных ученых: Ю. Дженнингса, М. Мескона, Л. Питера, М. Хеннинга, А. Жардена и др. Но стоит отметить, что на сегодняшний день данная проблема еще не исследована в полной степени, что повышает ее актуальность.

Целью данной статьи является рассеивание мифа о том, что бизнес и руководство – это исключительно мужской мир, посредством рассмотрения социального портрета и основных преимуществ женщины-менеджера.

Традиция женского профессионального руководства в нашей стране появилась относительно недавно: в советские времена женщина-начальник воспринималась скорее как исключение, а не как что-то привычное и естественное. Но времена менялись, менялось и отношение к женщине на руководящем посту. Сегодня в Украине достаточное количество успешных и состоявшихся бизнес-вумен и топ-менеджеров-женщин, которые доказали, что в профессиональном плане они ничуть не уступают мужчинам.

Различия между мужчинами и женщинами проявились при описании ими своего стиля руководства и методов влияния на подчиненных. Мужчины-менеджеры описывают свой стиль, который специалисты по управлению называют "деловым". Это означает, что свою работу они видят как серию дел (или сделок) с подчиненными — с награждением за оказанные услуги или наказанием за некачественную работу. При этом они чаще пользуются властью, которую дает занимаемая ими должность.

Женщины-менеджеры осуществляют руководство таким образом, чтобы подчиненные преобразовывали свои интересы с учетом интересов группы, ставя перед собой более широкие цели. Свою власть женщины связывают с личными качествами — обаянием, контактностью, умением общаться с людьми и интенсивно трудиться, а не с занимаемой должностью. Основной характеристикой такого стиля управления является активное взаимодействие с подчиненными.

Подчиненные приглашаются к участию в управлении фирмой, с ними делятся властью и информацией, пробуждают у людей интерес к выполняемой работе. Менеджеры с таким стилем верят, что если дать сотрудникам возможность вносить активный вклад в общее дело, осознавать свою значимость, выигрывают и бизнес, и сотрудники.

Женщины-предпринимательницы считают, что люди работают лучше, когда они довольны собой и своей работой, поэтому в обязанности лидера входит создание ситуаций, которые способствуют таким ощущениям. Основой подобного руководства через взаимодействие является привлечение к деятельности [1].

Женщины-руководители, в отличие от мужчин, пытаются прививать работникам чувство их незаменимости, используя для этого все возможные способы: стимулируют работников высказывать свои соображения и предложения по любому вопросу, касающемуся общего дела; проводят коллективные обсуждения целей и стратегии организации; организуют совместный отдых сотрудников за счет фирмы (что рассматривается не как затраты на воспроизводство трудовых ресурсов, а как капиталовложение в персонал, рассчитанное на долгосрочную перспективу). Женщины-менеджеры не оставляют без внимания знаменательные даты в жизни своих подчиненных, организуют неформальное общение.



В управлении персоналом женщина-руководитель больше внимания уделяет отношениям между членами коллектива, ее больше волнует сфера межличностных отношений, чем руководителя-мужчину. Женщина более тонко реагирует на морально-психологический климат в коллективе, проявляет большую чуткость в понимании душевного состояния подчиненных.

В отличие от мужчин, женщины прилагают специальные усилия к тому, чтобы создать соответствующую атмосферу в организации, а мужчины в основном стараются повысить свой авторитет и усовершенствовать методы руководства подчиненными. Мужчины-руководители нацелены на перестройку сферы правил и норм; женщины-руководители – на перестройку сферы отношений.

Менеджер в своей работе обязательно должен оценивать результат. Это позволяет ему правильно отнестись к дальнейшим постановкам задач, избежать материальных потерь и грамотно оценить развитие потенциала подчиненных.

Женщины более гибки, дипломатичны, общительны, нежели мужчины. Так думают психологи и добавляют: "именно это и делает их лучшими руководителями". Женщина-руководитель более терпелива, открыта в общении с людьми, всегда старается вникнуть в проблемы конкретного сотрудника или коллектива, и одновременно более решительна, чем представители сильного пола, легче принимает жесткие решения, но воплощает их мягче.

Если женщина-менеджер будет выполнять все вышеперечисленные действия, она сможет грамотно манипулировать работниками и добиться лучшей продуктивности деятельности [2].

Женщины стали более успешно заниматься бизнесом сейчас, потому что мужской стиль управления устарел. Менеджмент требует новшеств, которые могут предложить женщины со своей индивидуальностью [1].

Исследования показывают, что женщины в США до сих пор получают 77 центов там, где мужчина получает доллар, — чуть лучше обстоит дело только в университетах. А сколько женщин среди управляющих 500 крупнейших компаний? В 2009 году их было всего 15, включая Кэрл Бартс из Yahoo!, Индру Нуйи из PepsiCo и Урсулу Бёрнс из Хегох, но они — исключения в мужском мире менеджеров высшего звена [3].

Женщины продвигаются по служебной линии быстрее в отраслях бизнеса, которые профессор Юджин Дженнингс из Мичигана назвал "находящимися на острие ножа", — где старые правила не работают, либо потому что просто не было времени, чтобы такого рода правила установились, либо потому, что игра и ее правила сильно изменились. Он отмечает, что в традиционных медленно развивающихся отраслях бизнеса, таких, как сталелитейная и горнодобывающая промышленности, железные дороги, жесткость давних иерархических структур препятствует продвижению женщин по служебной лестнице [4].

Л. Питер пишет в своей знаменитой книге "Принцип питера", что в США женщинам принадлежит более половины денег, обращающихся в стране. На них выписаны 65 % счетов, в их руках 57 % ценных бумаг, 74 % домов, расположенных в пригородных зонах, и 87,5 % общей покупательной способности приходится на женщин [5].

Совершенно очевидно, что положение мужчины и женщины в социуме зависит от принятых в данной среде стереотипов поведения, от традиционных для данного общества культурных, психологических и социальных стандартов. Есть традиционно мужские и традиционно женские роли — должности, профессии, сферы деятельности.

Скрытая дискриминация женщин прослеживается при изучении литературы о психологических и управленческих особенностях людей, занятых производственной или общественной деятельностью. Как-то само собой подразумевается, что руководитель, менеджер, исполнитель или общественный функционер — обязательно мужчина, и оценка поведенческих характеристик личности дается именно с мужских позиций. Особенности реакции женщины на внешнюю среду, мотивация ее поступков рассматриваются значительно реже [6].

Таким образом, при выдвижении женщины на должность руководителя очень важно признание ее равноправия, равенства ее возможностей и способностей в управлении коллективом. Если женщина-руководитель сумеет соединить в себе качества настоящего лидера (сильный характер, профессионализм, инициатива, умение рисковать) с традиционно женскими ценностями, такими, как чуткость, гуманность, гибкость, хитрость, практичность, то она сможет стать идеальным руководителем. Стойкое убеждение мужчин в том, что женщина должна больше заниматься домом и детьми или что женщина может быть руководителем только на традиционно женских должностях под началом мужчины, препятствует выдвижению женщины на пост руководителя. Ни общество, ни государство не могут при принятии решений обойтись без учета мнения женщин. Поэтому женщины должны привлекаться на все уровни принятия решений и быть представленными в исполнительной и законодательной власти. Хотя до полной реализации права на равное представительство мужчин и женщин в органах власти в настоящее время еще далеко, необходимы целенаправленные усилия по повышению доли женщин-политиков и женщин-управленцев.

*Научн. рук. Пилипенко С. Н.*

**Литература:** 1. В чем женщина-менеджер сильнее мужчины. А в чём — нет. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru>. 2. Чем женщина-руководитель отличается от мужчины-руководителя? Новые Известия — ежедневная общероссийская газета [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.newizv.ru>. 3. Леди Boss. Карьера [Электронный ресурс] // Женский журнал "MyJane". — Режим доступа : <http://www.myjane.ru>. 4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн ; пер. с англ. — М. : Дело, 1999. — 800с. 5. Питер Л. Принцип Питера / Л. Питер. — М., 1990. 6. Пампуха Л. А. Гендерные стереотипы в структуре ролевого конфликта женщины-руководителя : диссертация / Л. А. Пампуха ; Институт психологии им. Г. С. Костюка АПН Украины. — К., 2006.

## МЕСТО МОТИВАЦИИ В СТРУКТУРЕ КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

*Анотація. Розглянуто сутність мотивації, структури, що відповідають за ефективну мотивацію персоналу на підприємстві, а також способи мотивації, що застосовуються в Україні, США та країнах Західної Європи.*

*Анотація. Розглянуто сутність мотивації, структури, що відповідають за ефективну мотивацію на підприємстві, а також способи мотивації, що застосовуються в Україні, США та країнах Західної Європи.*

*Annotation. The essence of motivation, departments which are responsible for an effective motivation at an enterprise as well as the ways of motivation used in Ukraine, USA and countries of Western Europe are examined.*

*Ключевые слова: мотивация, потребность, мотив, стимул, схема оплаты труда, нефинансовое вознаграждение, "пакет услуг".*

Для того чтобы руководитель достигал стоящие перед ним цели с максимальной эффективностью, он должен координировать работу предприятия и заставлять или стимулировать людей выполнять ее, применяя на практике основные принципы мотивации.

Актуальность проблемы заключается в том, что современному руководителю для эффективного осуществления мотивации необходимо глубоко понимать место потребностей работника в процессе мотивации, их иерархию и взаимосвязь.

Целью статьи является определение эффективных и результативных способов мотивирования персонала предприятия, опираясь на соответствующие теории, разработанные такими учеными, как: Абрахам Маслоу, Клейтон Алдерфер, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг, Виктор Врум, Лайман Портер, Эдвард Лоулер и др.

Из теории Маслоу следует, что мотивация людей зависит от множества их потребностей. Нельзя не согласиться с утверждением, что мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [1, с. 204]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [2, с. 133].

В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Потребности – это психологическое или физиологическое чувство недостатка чего-либо [1, с. 204].

В отличие от потребности, мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, как утверждает Виханский О. С. [2, с. 134]. По мнению Шапиро С. А., мотив – это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [3, с. 12]. Внешним фактором мотивационной структуры личности является стимул.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования, который является сложным и неоднозначным. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению.

Основные теории мотивации могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую — теории мотивации, центром внимания которых является то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая – процессуальными теориями мотивации [2, с. 142].

Субъекты, создающие мотивацию к труду, достаточно многообразны. Мотивация труда работников зависит от их потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Мотивация труда зависит от предприятия, на котором работают люди, от того, какая политика администрации проводится по отношению к работникам, какие методы социальной защиты применяются, какая существует социальная инфраструктура [3, с. 44].



Предприятие – это открытая система, действующая во внешней среде. Основными элементами внешней среды являются общество и государство. Общество выражает интересы всех работников в целом и создает социальную ориентацию на определенные группы ценностей. Так как в настоящее время в Украине большая часть общества тяготеет к накоплению капитала, в обществе преобладают материальные потребности. Иногда такая тактика руководства бывает успешной, но по большей части она не верна.

Государство – еще один элемент внешней среды, ответственный за эффективную мотивацию. Роль государства заключается в том, чтобы создавать законы, обязательные для выполнения предприятиями и работниками [3, с. 45].

Основными участниками процесса мотивации являются сами работники, руководители, а структуры управления мотивацией персонала практически совпадают со структурами служб управления персоналом (заместитель директора по управлению персоналом, отдел оценки персонала и оплаты труда, лаборатория социологических исследований, отдел обучения, отдел социальной защиты, профсоюзы).

В США и Западной Европе для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система "Pay for Performance" – "плата за исполнение" (далее для удобства – PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты, системе "fat cat" [4].

Существует множество типов гибких схем оплаты труда:

- Комиссионные.
- Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61 % компаний, применяющих PFP).
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника.
- Акции и опционы на их покупку.

Плюсы PFP очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику, и компании. По некоторым данным, типичная PFP-программа повышает организационную продуктивность на 5 – 49 %, а доходы сотрудников – на 3 – 29 % [4].

Под нематериальными, а точнее нефинансовыми, вознаграждениями сотрудников подразумевают все методы вознаграждения, не касающиеся непосредственно оплаты труда:

- льготы, связанные с графиком работы;
- материальные нефинансовые вознаграждения;
- "вознаграждение-признательность".

Последняя категория нематериальных вознаграждений является, на взгляд автора, самой значимой. Прежде всего – это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Так, например, в компании Walt Disney Co. применяется следующая практика: на центральной улице парка Disneyland окна кафе посвящают наиболее ценным работникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет в честь сотрудников компании (внутри аэробуса увековечены их имена). В результате успеха Walt Disney Co. общеизвестны, Southwest Airlines отличается самой низкой текучестью кадров среди подобных компаний [4].

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений, которая привела к возникновению системы "пакета услуг". При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент.

К сожалению, в Украине, обладающей значительным в мире кадровым и интеллектуальным потенциалом, компании недостаточно используют инструменты, связанные с повышением мотивации сотрудников, делая основной акцент на "манипулировании зарплатой": повышая или понижая в зависимости от успехов структуры на рынке. Только крупные компании сегодня при приеме на работу предлагают специалистам высокого уровня не только высокую зарплату, но и "обильный" социальный пакет [5].

Система мотивации персонала в украинских компаниях далека от идеала и во многом приносит ущерб самим компаниям. Когда компания платит работникам фиксированную зарплату, она покупает их время: пришел сотрудник на работу, работает или бездействует, он все равно знает, что компания ему платит за это деньги [6].

В качестве примера эффективной мотивации можно привести мотивацию персонала в авиакомпании "Международные Авиалинии Украины" – лидера рынка международных авиаперевозок Украины. Основанная в 1992 г., авиакомпания МАУ стала одним из первых украинских авиаперевозчиков с привлечением иностранного капитала. Сегодня в компании работает 1275 сотрудников.

Компания и сотрудники должны поддерживать друг друга в сложные жизненные моменты. В то же время компания рассчитывает на поддержку и участие персонала в противостоянии сложным внешним факторам.

"Человеку от природы свойственно "расслабляться" в отсутствие факторов напряженности. "Продуктивную напряженность" необходимо поддерживать в работе и жизни постоянно. Очень важно, чтобы у сотрудников было ощущение личного роста – необязательно в карьере, но в знаниях, умениях, уровне ответственности, понимании бизнеса" [7].

Наиболее привлекательной для адаптации в других компаниях может быть детально разработанная и апробированная система мотивации, применяемая в компании "Киевстар". Кроме зарплаты и премий, каждый штатный сотрудник получает социальный пакет, который включает в себя медицинскую страховку, доплату к отпуску, пенсионное накопительное страхование, страхование от несчастного случая, мобильные услуги для членов семьи [5].

Для правильной мотивации работников руководитель должен иметь четкое представление о различных категориях потребностей и их взаимосвязи. При этом необходимо учитывать индивидуальные и национальные различия в структуре потребностей, специфику менталитета, культуры, особенности конкретной страны и социальной группы.

Мотивация через потребности — процесс творческий, носящий индивидуальный характер, изменяющийся со временем и во многом зависящий от конкретной ситуации. Грамотное применение теоретических знаний в этой области на практике позволит руководителю через эффективную мотивацию быстро и рационально достичь целей, стоящих перед предприятием, и, при прочих равных условиях, обеспечить ее конкурентоспособность.

Научн. рук. Пилипенко С. Н.

**Литература:** 1. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : Вид. "ІНЖЕК", 2005. – 456 с. 2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с. 3. Шапиро С. А. Мотивация [Электронный ресурс] / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2008. — 224 с. – Режим доступа : <http://www.syntone-spb.ru/library/books/>. 4. <http://www.realvoice.info/modules/myarticles/article.php?storyid=254>. 5. Мотивация персонала. Украинский и мировой опыт // Финансовый директор. – № 6. – С. 200. 6. <http://d-ms.com.ua/articles/view/13>. 7. [http://www.training.com.ua/live/news/motivacija\\_personala\\_v\\_aviakompanii\\_MAU](http://www.training.com.ua/live/news/motivacija_personala_v_aviakompanii_MAU).

УДК 658.78

**Кучерова І. Ю.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП "НОВОПОКРОВСЬКИЙ КОМБІНАТ ХЛІБОПРОДУКТІВ"**

*Анотація. Досліджено стан складського господарства ДП "Новопокровський комбінат хлібопродуктів" та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення.*

*Аннотация. Исследовано складское хозяйство ГП "Новопокровский комбинат хлебопродуктов" и разработаны рекомендации по его совершенствованию.*

*Annotation. In the article the warehouse economy of the state enterprise "The Novopokrovskiy industrial complex of bakeries" is investigated and the recommendations about its perfection are developed.*

*Ключові слова: складська діяльність, логістика, вдосконалення складської діяльності, класифікація складів.*

Останнім часом складська діяльність підприємства набула важливого значення, тому що спрямована на збереження продукції та скорочення транспортних витрат. Тому необхідно раціонально організувати складську діяльність на підприємстві, ефективно використовувати склади та мінімізувати витрати на складські операції. У сучасних умовах від ефективності роботи складу значною мірою залежить конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління складом є одним із ключових логістичних завдань та інструментом надання сервісу високого рівня.

Мета даної статті – дослідити стан складського господарства ДП "Новопокровський комбінат хлібопродуктів" (ДП "НКХП") та розробити рекомендації щодо його вдосконалення.

Ефективність складської діяльності підприємства у своїх працях досліджували такі вчені: Гаджинський А. М. [1], Крикавський Є. В. [2], Таран С. А. [3], Савченко Л. В. [4], Кальченко А. Г. [5] та ін.

Склад – це нежитлове приміщення, призначене для зберігання сировини, продукції, товарів та інших вантажів, що забезпечує дотримання необхідних умов зберігання, оснащене обладнанням для зберігання і зручними для розвантаження конструкціями-спорудами [6; 7]. Вимоги до складу



залежать від його призначення [8; 9]. Кожен склад повинен забезпечувати не тільки надійне зберігання товару, а й зручність під'їзних шляхів, облік товарів, сортування, відвантаження товарів та ін. Дослідження стану та приналежності складів ДП "НКХП" до певного класу відображено в таблиці.

Таблиця

**Визначення приналежності складів ДП "НКХП" до певного класу**

Показник	Характеристика складів ДП "НКХП", що відповідає певному класу			
	Клас А	Клас В	Клас С	Клас D
Тип споруди	X	Капітальна одноповерхова	X	X
Висота стелі	X	4,5 – 8 м	X	X
Підлога	X	Асфальт і бетон без покриття	X	X
Система пожежної сигналізації	X	+	X	X
Система автоматичного пожежогасіння	X	+	X	X
Температурний режим	X	Від +10° до +18°	X	X
Теплові навіси на воротах	X	X	X	X
Розвантаження	X	Естакада, автотранспортувач	X	X
Центральне кондиціонування (система приточно-витяжної вентиляції)	X	X	X	X
Безпека	Охорона по периметру території, сигналізація та відеоспостереження	X	X	X
Офісні площі при складах	X	X	X	X
Телекомунікації	X	X	X	X
Територія для стоянки та маневрування вантажівок	+	X	X	X
Зручне розташування і зручний під'їзд	+	X	X	X

Згідно з даними таблиці склади ДП "НКХП" можна віднести до класу В, а за деякими показниками – частково до А. Розташування складів на території самого підприємства знижує витрати на транспортування продукції. Спеціальне обладнання місць розвантаження і правильний вибір вантажно-розвантажувального обладнання дозволяє працівникам ДП "НКХП" проводити розвантаження в найкоротші терміни і без пошкодження продукції.

У першу чергу для вдосконалення складської діяльності ДП "НКХП" необхідно встановити теплові навіси на воротах та систему центрального кондиціонування. Зважаючи на те, що основною продукцією підприємства є комбікорм, борошно, висівки та інше, необхідно постійно провітрювати складські приміщення. Також пропонується розміщувати продукцію підприємства на складах за принципом "гарячої та холодної зон".

З метою забезпечення раціональної роботи працівників підприємства рекомендується розмістити у складських приміщеннях офіси та провести телекомунікації. Автоматизація складу і модернізація логістичних технологій на сьогоднішній момент необхідні для максимального задоволення потреб бізнесу. Автоматизація складу дозволить збільшити пропускну здатність складських приміщень, прискорити складські процеси, скоротити вплив людського фактора, а також відслідковувати залишки і розміщення товарів у реальному часі та ін.

Тому для ефективної організації складської діяльності підприємства рекомендується здійснити такі дії:

- визначити необхідну кількість складів;
- раціонально використовувати приміщення та розділити їх на зони;
- скоротити загальні витрати.

Таким чином, було досліджено стан складського господарства ДП "Новопокровський комбінат хлібопродуктів" та розроблено рекомендації щодо його вдосконалення. Подальшому дослідженню підлягає процес упровадження цих рекомендацій у діяльність підприємства.

Наук. керівн. Руденко Г. Р.

**Література:** 1. Гаджинский А. М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика : учеб.-практ. пособ. / А. М. Гаджинский. – М. : Проспект, 2007. – 174 с. 2. Крикавський С. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посібн. для вищ. навч. закл. / С. В. Крикавський, Н. І. Чухрай, Н. В. Чорнописька. – К. : Кондор, 2009. – 336 с. 3. Таран С. А. Как организовать склад: практические рекомендации



профессионала / С. А. Таран. – М. : Изд-во "Альфа-Пресс", 2008. – 160 с. 4. Савченко Л. В. Оптимізація рішень у логістиці: теорія і практика / Л. В. Савченко. – К. : НТУ, 2008. – 252 с. 5. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 360 с. 6. Логістика руху товарів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://baltki.com.ua/sklad>. 7. Автоматизація складу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.schaefer-noell.com.ua/avtomatizaciya.php>. 8. <http://www.conwarehouse.ru/raspr.php>. 9. Складська логістика [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.iteam.ru/publications/logistics/section\\_75](http://www.iteam.ru/publications/logistics/section_75).

УДК 621.311.22(477.54)

**Касумова Е. А.**

Студент 3 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ

## **ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ УСТРАНЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЗМИЕВСКОЙ ТЭС НА ЭКОЛОГИЮ**

*Аннотация. Исследована деятельность Змиевской ТЭС, систематизированы пути устранения ее негативного влияния на экологию, а также выявлены причины, которые ухудшают состояние окружающей среды.*

*Анотація. Досліджено діяльність Зміївської ТЕС, систематизовано шляхи усунення її негативного впливу на екологію, а також виявлено причини, які погіршують стан навколишнього середовища.*

*Annotation. In the article the activity of Zmievsky Thermal power plant is researched, ways of the elimination of its negative influence on the ecology are offered. Also the reasons which worsen a state of environment are established.*

*Ключевые слова: экология, Змиевская ТЭС, окружающая среда.*

Защита атмосферы от загрязнения является одной из наиболее острых и актуальных проблем современности. К настоящему времени достигнуты значительные успехи в борьбе по снижению содержания вредных веществ в воздухе. Но, к сожалению, не всем отечественным предприятиям доступны зарубежные разработки и нововведения. Основным видом воздействия промышленных объектов на состояние воздуха является его загрязнение выбросами вредных веществ, которое происходит в результате поступления в него продуктов сгорания топлива, выбросов газообразных веществ от различных производств, выхлопных газов автомобильного транспорта, испарений из емкостей для хранения химических веществ и др.

Цель данной статьи – исследовать деятельность Змиевской ТЭС и систематизировать пути устранения ее негативного влияния на экологию.

Состояние генерирующего оборудования Змиевской ТЭС в настоящее время характеризуется высокой степенью физического и морального износа. Большая часть ТЭС была спроектирована и введена в эксплуатацию в 60 – 70-е годы XX в. Оборудование отечественных электростанций не соответствует современным экологическим требованиям.

Проблемами снижения содержания вредных веществ в воздухе и переработки отходов, а также разработкой путей решения этих проблем занимались такие ученые: Валова В. Д. [1], Куров Б. М. [2], Бадев В. В., Егоров Ю. А., Казаков С. В. [3], Израэль Ю. А. [4], Клевлин А. И. [5] и др.

Предприятия энергетики относятся к основным загрязнителям воздуха. На их долю приходится более 30 % выбросов вредных веществ от общего объема выбросов стационарными источниками, в том числе 59 % окислов серы, 27 % золы, 12 % окислов азота [1]. Большинство электростанций оборудованы морально устаревшими установками золоулавливания. Эффективность работы установок мокрого золоудаления (скрубберов) составляет 89 – 93 %. Средняя эксплуатационная степень очистки дымовых газов электрофильтрами составляет 95 – 98 % [1].

Качество окружающего воздуха влияет на здоровье людей, развитие животных и растений, на состояние зданий и сооружений. Основными загрязнителями атмосферы при работе тепловых электростанций являются образующиеся при сжигании топлива оксиды азота и серы, а также летучая зола [3]. Эти вещества рассеиваются в атмосфере и претерпевают в ней химические превращения. Их негативное действие носит локальный, иногда региональный характер. Проблемы функционирования Змиевской ТЭС и предлагаемые пути устранения негативного влияния ее деятельности на экологию представлены в таблице.

Пути устранения негативного влияния деятельности Змиевской ТЭС на экологию

Проблемы функционирования Змиевской ТЭС	Пути устранения проблем с учетом зарубежного опыта
1. Устаревшие нормы выбросов углекислого газа из котлов ТЭС. 2. Устаревшее основное и вспомогательное оборудование. 3. Недостаток финансовых средств для модернизации оборудования предприятия и технологических процессов. 4. Недостаток квалифицированных кадров, обслуживающих ТЭС. 5. Близкое расположение ТЭС к жилым домам	1. Необходимо разработать и применить более гибкую систему нормативов. 2. Нецелесообразно устанавливать новые нормативы для выводимых из эксплуатации котлов. 3. Модернизировать технологии и оборудование по глубокой очистке дымов газов от золы. 4. Оснастить ТЭС электрическими и рукавными фильтрами, соответствующими современному мировому уровню. 5. Использовать паллиативные меры (преобразовывать дымовые газы до их прохождения через электрофильтры). 6. Разработать показатели, которые характеризуют уровень загрязнения окружающей среды и воздуха в Змиевском районе, и проводить периодический анализ их изменений. 7. Обеспечить безопасность населения

В таблице систематизированы пути устранения негативного влияния деятельности Змиевской ТЭС на экологию. Таким образом, нормирование выбросов углекислого газа из действующих на Змиевской ТЭС котлов должно быть более гибким. Не стоит, например, разрабатывать и устанавливать новые нормативы для тех из них, которые будут вскоре выводиться из эксплуатации. Для остальных нормативы удельных выбросов целесообразно устанавливать по лучшим экологическим показателям, достигнутым за рубежом.

Котлы Змиевской ТЭС оснащены мокрыми золоулавливателями. Они просты в применении, в 2 – 3 раза дешевле, чем котлы с электрофильтрами, и нормально работают на продуктах сгорания углей, которые содержат золы не более 15 %. При больших концентрациях в мокрых аппаратах могут образовываться отложения. Поэтому на Змиевской ТЭС внедряются батарейные эмульгаторы, которые являются разновидностью мокрых золоулавливателей [2].

Радикальным путем уменьшения выбросов вредных веществ в атмосферу является оснащение Змиевской ТЭС электрическими и рукавными фильтрами, соответствующими современному мировому уровню. Электрофильтры должны применяться не только для вновь разрабатываемых ТЭС, но и для технически перевооружаемых [6 – 8].

Во многих случаях существенного снижения выбросов удается достичь с помощью паллиативных мер. Для этого разрабатывают различные способы подготовки дымовых газов до их прохождения через электрофильтры. Наиболее простым является снижение их температуры путем отвода тепла в пароводяной контур в теплообменных аппаратах или прямого впрыскивания воды. Дополнительный эффект возникает, если используются стоки химической водоподготовки [3].

Обобщив вышесказанное, можно выделить основные причины, которые ухудшают состояние окружающей среды:

использование устарелой технологии производства и оборудования, высокая энергоемкость и материалоемкость, что превышает в 2 – 3 раза соответствующие показатели развитых стран;

высокий уровень концентрации промышленных объектов вблизи населенных пунктов;

неблагоприятная структура промышленного производства с высокой концентрацией экологически опасных производств;

отсутствие необходимых природоохранных систем (очистных сооружений), низкий уровень эксплуатации существующих природоохранных объектов;

отсутствие необходимого правового и экономического механизмов, которые стимулировали бы использование экологически безопасных технологий и природоохранных систем;

отсутствие необходимого контроля за охраной окружающей среды.

Таким образом, была исследована деятельность Змиевской ТЭС, систематизированы пути устранения ее негативного влияния на экологию и выявлены причины, которые ухудшают состояние окружающей среды. Дальнейшему изучению подлежит процесс внедрения предложенных рекомендаций в деятельность отечественных ТЭС.

Научн. рук. Руденко А. Р.

**Литература:** 1. Валова В. Д. Основы экологии : учебное пособие / В. Д. Вало́ва. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд. Дом "Дашков и К<sup>о</sup>", 2008. – 280 с. 2. Куров Б. М. Как уменьшить загрязнение окружающей среды? / Б. М. Куров // Россия в окружающем мире. – 2007. – № 4 (11). – С. 18–22. 3. Бадев В. В. Охрана окружающей среды при эксплуатации АЭС / В. В. Бадев, Ю. А. Егоров, С. В. Казаков. – М. : Энергоатомиздат, 2007. – 302 с. 4. Израэль Ю. А. Проблемы всестороннего анализа окружающей среды и принципы комплексного мониторинга / Ю. А. Израэль. – СПб. : Консультант, 2008. – 342 с. 5. Клевлин А. И. Логистические основы организации крупных производственных комплексов / А. И. Клевлин. – Тольятти : Самара, 2007. – 290 с. 6. <http://www.fos.ru/ecology/10147.html>. 7. <http://evgeniy240.narod.ru/zagr/ee.htm>. 8. <http://ecokotel.ru/mp/oenfo363orc.apxsx>.

## ТЕХНОЛОГИЯ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

*Аннотация. Рассмотрены процесс командообразования, основные факторы, влияющие на эффективность команды, а также обоснована важность командообразования для обеспечения стабильного функционирования организации.*

*Анотація. Розглянуто процес створення команди, основні фактори, які впливають на ефективність команди, а також обґрунтовано важливість створення команди для забезпечення стабільного функціонування організації.*

*Annotation. The article examines the process of team building, main factors, that influence the efficiency of a team and substantiate the importance of team building for the company.*

*Ключевые слова: команда, командообразование, целевые роли, лидер, компетентность.*

Современная рыночная среда осуществляет все более усиливающееся давление на организации, прежде всего, собственной динамичностью. Единственным свойством бизнеса, который остался стабильным, стала изменяемость. Чтобы выживать, компании вынуждены вносить изменения в принципы собственной организации, функционирования и менеджмента. Это и обуславливает актуальность изучения процесса командообразования (team building) как современной технологии усовершенствования системы менеджмента.

Позитивный характер изменений, привносимых в организацию с увеличением роли самоуправляющихся команд, особенно важен для развивающейся экономики. Исследования по выявлению факторов успеха руководителей подтверждают, что командообразование является одним из ключевых условий достижения высоких результатов. Так, согласно опросам топ-менеджеров 150 компаний США, среди ключевых умений высшего руководства первое место занимает построение команды (47 %), а затем уже стратегическое мышление (44 %), лидерство (40 %), способность мотивировать персонал (34 %) [1].

Механизм создания команды заключается, в первую очередь, в том, что команда формируется для выполнения задания, поэтому задания определяют ролевой состав, перечень умений, которыми должны руководствоваться члены команды, сроки выполнения заданий и степень контроля за командой со стороны руководства.

Анализ существующих подходов к командообразованию позволил определить наиболее весомые аспекты этого процесса: проектирование и развитие команды, распределение в ней ролей, сплоченность команды [2].

Практика командного строительства показывает, что эффективную команду можно формировать несколькими способами:

- 1) "с нуля" путем привлечения отдельных работников или путем привлечения полностью новой команды;
- 2) на основе реорганизации существующей команды с учетом новых целей и выдвигаемого набора задач или перераспределения функций между членами команды.

Конечно, невозможно установить жесткий алгоритм формирования команды, поскольку процесс командообразования зависит от многих факторов внутреннего и внешнего порядка. Вместе с тем процедура командообразования должна включать реализацию следующих практических шагов: постановка общих целей и задач, планирование совместной работы, налаживание системы внутренних и внешних коммуникаций, стимулирование командных достижений, предоставление самостоятельности и инициативы, формирование командной культуры и идеологии, мониторинг командной работы [1].

При этом следует выделить факторы, влияющие на эффективность работы команды. Так, одним из основополагающих факторов является распределение ролей. Важным в этой связи есть их правильное (адекватное индивидуально типологическим особенностям личности) определение, установление правил взаимодействия между ними, распределение отобранных специалистов по ролям, которые им в большей мере соответствуют. Для каждого человека существует одна или несколько ролей, и чтобы команда была эффективной, эти роли должны быть в ней сбалансированы.



Распределение ролей в команде происходит в соответствии с двумя принципами: принципом компетентности и преимуществ.

Принцип компетентности отражает распределение целевых ролей, при котором требования от каждой роли не превышают умения члена команды, который исполняет определенную роль. Члены команды будут предпочитать целевые роли, которые больше соответствуют их индивидуальным способностям.

Принцип преимуществ действенным считает распределение, при котором наибольшее количество членов команды исполняет те роли, какие они сами предпочитают.

Команды, укомплектованные высококвалифицированными специалистами, характеризуются разнородностью целевых ролей. При командной работе чаще всего требуются люди, обладающие разным образованием, специализацией и опытом. Тем не менее, у них должны быть и сходные умения и качества.

Руководитель команды должен стремиться к достижению баланса между двумя принципами, принимая во внимание при распределении целевых ролей одновременно и умения, и предпочтения своих коллег. Так, если член проектной команды, который идеально подходит для определенной целевой роли, предпочитает другую роль, это потенциально грозит конфликтом, ведущим либо к снижению продуктивности члена команды, либо к нарушениям нормального взаимодействия между членами команды. На смену конструктивному взаимодействию может прийти внутренняя конкуренция, и часть командной энергии будет потеряна [2].

Кроме того, внутри команд при определенных обстоятельствах могут возникать негативные эффекты, основными из которых являются: групповое единомыслие, внутренний конформизм, самоцензура, деперсонализация личности, групповой эгоизм, внешняя агрессивность, вымывание перспективных некомандных работников, иллюзия "ведущего звена", непогрешимости и др. В связи с этим важно подчеркнуть, что задачи командной работы должны соответствовать целям организации [1].

Таким образом, в технологии Team building особо значимым является осознание и понимание того, как сильные и слабые стороны членов команды могут или дополнять друг друга, обеспечивая эффективность команды, или вступать в противодействие, которое приведет в будущем к неудачам, не смотря на таланты людей; важным есть формирование навыков командного лидерства. Такие навыки включают в себя самоуправление, исследование (а не пропаганду) идей. Кроме того, необходимо осознавать корреляционную связь успеха командных черт характера, интеллектуальных способностей, способности к творчеству.

Team building акцентирует внимание на том, что нужно достаточно тщательным образом продумывать структуру и состав команды; команда должна осознанно использовать сильные стороны своих членов.

Следующий важный фактор успеха команды — командное лидерство. Навыки управления командой могут повысить качество мышления, которое формирует стратегию и осуществляет непосредственное влияние на способность команды воплотить в дела собственную приверженность (выполнять обязанности).

Если роль лидера исполнена некачественно, то большая вероятность, что команда не достигнет поставленных целей. Такая роль нуждается в профессиональных знаниях и практическом опыте. Представим модель лидерства (таблица).

Таблица

#### Модель лидеров

Метод "снизу-вверх" (развитие)	Координатор группы "Все зависит от вас"	Основатель организации, который обучается "Это наша цель и курс, которыми мы будем идти, я поведу вас за собой и научу вас"
Метод "сверху-вниз" (директивы)	Лидер-бюрократ "Придерживайтесь правил"	Лидер-практик "Это и так надо выполнять — приступайте"
	Общие знания по менеджменту	Совершенное знание сущности работы

Каждая из представленных моделей управления может сыграть важную роль в конкретной ситуации и при определенных условиях, однако тип "лидер – основатель организации, который учится", является наиболее производительным. Он в совершенстве знает собственное дело, владеет техническим знанием, работу подчиненных, содействует развитию людей, готов наставлять их и вести за собой.

Следующим фактором, который влияет на эффективность работы команды, является давление со стороны внешней среды, которое отражается на жизненном цикле организаций. При значительном давлении внешней среды усиливается действие принципа компетентности

и ослабляется действие принципа преимуществ. При снижении давления среды все происходит наоборот. Конкурентоспособность команды определяется уровнем компетентности ее специалистов [2].

Таким образом, процесс создания команды – это больше, чем управленческая инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность. Командная организация деятельности является главным принципом современных компаний. Команды сотрудников становятся сердцевинной полномочий и ответственности. Реализация командного подхода позволяет выстроить наиболее продуктивные формы организационного взаимодействия персонала, качественно преобразовать его динамические и структурные характеристики и на этой основе повысить конкурентоспособность современной компании.

Team building является важным на любом предприятии. Такая инновационная технология улучшает все управленческие процессы, уменьшает время создания новых продуктов, уменьшает использование ресурсов, повышает компетентность персонала.

Научн. рук. Пилипенко С. Н.

**Литература:** 1. Хохлова Т. Team-building как основа современных персонал-технологий [Электронный ресурс] / Т. Хохлова // Управление персоналом. – 2005. – № 3. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru/issue.html?389>. 2. Паскевская Ю. А. Командообразование (team building) как инновационная технология усовершенствования системы менеджмента/ Ю. А. Паскевская // Das management. – 2009. – № 1. – С. 74–77.

УДК 658.81

**Белова Ю. А.**

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЕНЧМАРКИНГА В УКРАИНЕ

*Аннотация. Проанализировано состояние бенчмаркинга в Украине. Сформированы стратегические цели его развития на общегосударственном уровне. Особое внимание уделено применению бенчмаркинга в повседневной жизни предприятия.*

*Анотація. Проаналізовано стан розвитку бенчмаркінгу в Україні. Сформовано стратегічні цілі його розвитку на загальному державному рівні. Особливу увагу приділено застосуванню бенчмаркінгу у повсякденному житті підприємства.*

*Annotation. This article analyzes benchmarking in Ukraine. Strategic objectives of its development at the national level are formed. Particular attention is paid to the application of benchmarking in the daily life of the enterprise.*

*Ключевые слова: бенчмаркинг, инструмент управления.*

Сегодня для большинства руководителей малых и средних предприятий Украины бенчмаркинг – это незнакомое слово, а эталонное сопоставление воспринимается не как метод управления, а как обычный анализ конкурентов или маркетинговое исследование. Бенчмаркинг уверенно находит свое место в управленческом арсенале руководителей малых и средних предприятий за рубежом. Очередь за украинскими компаниями, и уже сегодня те организации, которые освоят этот метод, будут иметь неоспоримые конкурентные преимущества на рынке.

Впервые этот метод был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже (США). Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Rank Xerox в момент тяжелейшего кризиса в 1979 году для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими продуктами. Сам термин "бенчмаркинг" произошел от английского слова *benchmark* – начало отсчета, зарубка. В наиболее общем смысле *benchmark* – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как эталон при сравнении с другими предметами [1].



Бенчмаркинг, как и большинство других инструментов управления, является продуктом крупного бизнеса и для крупного бизнеса. Большие компании в поисках конкурентных преимуществ направляют усилия на разработку новых методов управления. Эти исследования носят глобальный характер, и наиболее успешные решения становятся отдельными направлениями в менеджменте, под них подводится теоретическая методологическая база, они занимают свое отдельное место в арсенале бизнес-решений.

Целью бенчмаркинга является нахождение бизнеса, у которого дела идут лучше, чем у вас. Но этого недостаточно: после нахождения лучшего способа управления и ведения дел вы по-прежнему должны будете самостоятельно найти ответ на вопрос "Как сделать это лучше?" [2].

Фактически бенчмаркинг – это альтернативный метод стратегического планирования, в котором задания определяются не от достигнутого, а на основе анализа показателей конкурентов. Технология бенчмаркинга стягивает в единую систему разработку стратегии, отраслевой анализ и анализ конкурентов.

Бенчмаркинг представляет собой искусство выявлять то, что другие фирмы делают лучше, а также изучение их методов работы. Может показаться, что речь идет о банальном шпионаже, однако все, о чем будет говориться, соответствует этике ведения бизнеса. В основу бенчмаркинга положена идея сравнения деятельности не только предприятий-конкурентов, но и передовых фирм других отраслей. Практика показывает, что грамотное использование опыта конкурентов и успешных компаний позволяет сократить затраты, повысить прибыль и оптимизировать выбор стратегии деятельности вашей организации.



**Рис. Преимущества и недостатки бенчмаркинга**

Следуя изученной литературе, можно сделать вывод, что применение бенчмаркинга заключается в четырех последовательных действиях:

1. Понимание деталей собственных бизнес-процессов.
2. Анализ бизнес-процессов других компаний.
3. Сравнение результатов своих процессов с результатами анализируемых компаний.
4. Внедрение необходимых изменений для сокращения отрыва [3].

Негативные барьеры использования бенчмаркинга в Украине:

1. Непрозрачность среды обитания предприятий.
2. Недоступность открытой информации для сравнения и обмена опытом.
3. Незрелость инфраструктуры бенчмаркинга в Украине.
4. Отсутствие "клубов" для поиска партнеров по бенчмаркингу, не говоря уже о финансируемых государством программах бенчмаркинга.

В Японии, США и других странах программы бенчмаркинга развиваются при государственной поддержке. Считается, что благодаря такому обмену опытом выигрывает экономика страны в целом.

Подводя черту под сказанным, можно констатировать: бенчмаркинг необходим в первую очередь для того, чтобы "держать руку на пульсе конкурентов" и иметь реальное представление о своем месте в постоянно меняющемся деловом мире. Кроме того, бенчмаркинг может служить мощным мотивационным фактором, являясь источником информации для ваших сотрудников о результатах их коллег из компаний-конкурентов. Непосредственное знакомство с чужим опытом или даже опытом других подразделений вашей организации может служить неистощимым источником идей.

Таким образом, бенчмаркинг как один из видов управленческого контроля имеет перспективу развития в Украине и должен в полной мере применяться на отечественных предприятиях с целью повышения эффективности деятельности.

Научн. рук. Мельник Ю. А.

Литература: 1. <http://www.marketing.spb.ru>. 2. <http://pro-consulting.com.ua>. 3. <http://www.arenta-group.com>.

УДК 005.342

**Павленко Л. В.**

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

*Анотація. Розглянуто сутність менеджменту ризиків і його основні елементи, визначено переваги й умови ефективного управління ризиками.*

*Анотация. Рассмотрены сущность менеджменту ризиків і його основні елементи, визначено переваги й умови ефективного управління ризиками.*

*Annotation. This article examines the essence of risk management and its main components, defines advantages and conditions of effective risk management.*

*Ключевые слова: неопределенность, риск, управленческое решение, риск-менеджмент, оценка риска, управление риском.*

Менеджмент риска — одна из важнейших областей современного управления, связанная со специфической деятельностью менеджеров в условиях неопределенности, сложного выбора вариантов управленческих действий. Сейчас мировой и локальные рынки становятся все более нестабильными, с непредсказуемыми изменениями. Бурно развивается рисковый бизнес. В этих условиях менеджер, избегающий рискованных решений, становится опасным для организации, обрекает ее на застой, потерю конкурентоспособности. С расширением зоны рискованных ситуаций риск-менеджмент выступает объективно необходимым и весьма значимым элементом управления, важнейшей предпосылкой делового успеха.

Изучением данной темы занимались такие российские и зарубежные исследователи, как: Балабанов И. Т., Гранатуров В. М., Г. Марковиц, Сидоров М. А., Човушян Э. О.

Управление риском, или риск-менеджмент, — это бизнес-процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые минимизируют отрицательные и максимизируют положительные последствия наступления рискованных событий.

Риск-менеджмент — понятие очень широкое, охватывающее самые различные проблемы, связанные практически со всеми направлениями и аспектами управления. Главные задачи менеджера в данной области общеизвестны: обнаружить области повышенного риска, оценить степень риска, разработать и принять меры, предупреждающие риск, в случае, когда ущерб уже имеет место, принять меры к оптимальному его возмещению, анализ и предупреждение рисков [1].

Система риск-менеджмента направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, то есть должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность. Только при выполнении этого условия применение системы риск-менеджмента является эффективным.

Базу для управления рисками образуют следующие основные особенности риск-менеджмента: управление рисками связано как с негативными, так и с благоприятными последствиями; подразумевает тщательный анализ условий для принятия решений;

требует опережающего мышления;

требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений;

зависит от эффективного процесса взаимодействия между участниками риск-менеджмента;

Перечисленные особенности риск-менеджмента являются его базовыми факторами. Основные преимущества риск-менеджмента представлены в табл. 1.

## Преимущества риск-менеджмента

Преимущество	Характеристика
Использование перспективных возможностей улучшения	В процессе риск-менеджмента оценивается вероятность наступления благоприятных последствий в рискованной ситуации
Улучшенное планирование и повышение эффективности деятельности	Наличие объективных данных об организации, ее целевых показателях, операциях и перспективах позволяет осуществлять более взвешенное и эффективное планирование
Снижение фактора неопределенности при осуществлении предпринимательской деятельности	Конкретные действия по уменьшению вероятности возникновения негативных событий и сокращению их влияния, то есть при их наступлении организация может достичь необходимой степени устойчивости благодаря адекватному планированию и подготовленности
Экономия ресурсов	Учет объема существующих ресурсов, повышение ликвидности активов позволяет не только избегать дорогостоящих ошибок, но и добиваться повышения прибыли
Повышение качества информации для принятия решений	Процесс риск-менеджмента повышает точность информации и анализа, необходимых для принятия стратегических решений на различных уровнях управления
Рост деловой репутации	Инвесторы, кредиторы, поставщики и клиенты охотнее работают с организациями, которые зарекомендовали себя как надежные партнеры на рынке, управляющие своими финансовыми и производственными рисками

Процесс риск-менеджмента должен сопровождать управляющие решения на всех уровнях менеджмента организации (например, на высшем уровне, на уровне структурных подразделений и т. д.) [2].

В риск-менеджменте следует выделить четыре этапа, наличие которых представляется достаточным и необходимым условием эффективного управления рисками. Следует отметить, что эти четыре этапа являются взаимозависимыми.

Первый этап – постановка целей (определение условий, которым должны удовлетворять методы исследования рисков, и установление характера применяемых методов).

Второй этап – анализ риска (повторный анализ риска). Он состоит из двух подэтапов – количественного и качественного анализа риска, на которых происходит выявление риска и его причин, возможное влияние риска на объект, формирование путей предотвращения риска.

Непосредственно с анализом риска связан третий этап – выбор методов управления риском (оценка сравнительной эффективности указанных методов, а также анализ их воздействия в комплексе).

Четвертый этап – контроль и переосмысление рисков (получение новой информации о сущности риска, правильности предыдущих выводов и т. д.).

Каждый из этапов по отдельности дает результаты, являющиеся исходными данными для последующих этапов. Это позволяет максимально эффективно добиваться целей, поставленных перед организацией, поскольку такая информация предоставляет возможность корректировать не только методы воздействия на риск, но и переосмысливать цели, ставящиеся перед организацией [3].

Основные структурные элементы процесса риск-менеджмента отражены в табл. 2.

Таблица 2

## Стадии процесса риск-менеджмента

Стадия	Характеристика
1. Взаимодействие и консультирование	На каждой стадии процесса риск-менеджмента необходимо взаимодействовать и проводить консультации как с внешними, так и с внутренними участниками этого процесса
2. Определение контекста риск-менеджмента	Необходимо обозначить внешние характеристики предпринимательской среды, внутренние параметры организации, а также параметры риск-менеджмента, в которых будет реализовываться процесс
3. Идентификация рисков	Следует определить, где, когда, почему и как рискованная ситуация могут помешать, задержать или благоприятствовать достижению поставленных результатов (целей)
4. Анализ рисков	Необходимо определить последствия, вероятность возникновения и, следовательно, уровень риска, а также причины и факторы возникновения рискованной ситуации; следует также выявить и оценить имеющиеся инструменты (модели и методы) контроля рисков
5. Оценка рисков	Осуществляется сравнение уровня риска с ранее установленными критериями; определяется баланс между потенциальными выгодами и негативными последствиями
6. Принятие и реализация рискованного решения	Разработка и внедрение специализированных экономически целесообразных стратегий и планов мероприятий, цель которых – увеличение потенциальной выгоды и сокращение потенциальных издержек
7. Мониторинг и анализ	Необходимо проводить мониторинг эффективности всех этапов процесса управления рисками для постоянного улучшения деятельности



Риск-менеджмент можно применять на различных уровнях организации: стратегическом, тактическом, а также операционном. Он может быть использован в отдельных проектах, при поиске необходимых решений и при управлении отдельными зонами риска [2].

Основные правила риск-менеджмента:

1. Нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал.
2. Надо думать о последствиях риска.
3. Нельзя рисковать многим ради малого.
4. Положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения.
5. При наличии сомнений принимаются отрицательные решения.
6. Нельзя думать, что всегда существует только одно решение. Возможно, есть и другие [4].

Внедрение в практику предприятий системы риск-менеджмента позволяет обеспечить стабильность их развития, повысить обоснованность принятия решений в рискованных ситуациях, улучшить финансовое положение за счет осуществления всех видов деятельности в контролируемых условиях.

Научн. рук. Пилипенко С. Н.

**Литература:** 1. <http://www.secreti.info/p27m.html>. 2. Марцынковский Д. А. Обзор основных аспектов риск-менеджмента / Д. А. Марцынковский // Das management. – 2009. – № 1. – С. 54–59. 3. Куртбединова А. С. Риск-менеджмент в предпринимательстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://intkonf.org/kurtbedinova-as-risk-menegement-v-predprinimatelstve/>. 4. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – с. 51.

УДК 338.98

**Цветаш Ю. О.**

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Анотація. Розглянуто питання організації оплати праці на прикладі відкритого акціонерного товариства "Харківський цегельний завод № 13", а також питання реорганізації оплати праці відповідно до ринкової системи.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы организации оплаты труда на примере открытого акционерного общества "Харьковский кирпичный завод № 13", а также вопросы реорганизации оплаты труда в соответствии с рыночной системой.*

*Annotation. The questions of organization of payment of labour on an enterprise are dealt with in the article as well as reorganization of payment of labour in accordance with the market system. Organization of payment of labour is presented on the example of the Joint-stock open company the "Kharkiv brickwork №13".*

*Ключові слова: оплата праці, мінімальна оплата праці, організація оплати праці на підприємстві, тарифна угода.*

Ефективність функціонування та соціальний розвиток суб'єктів господарювання (трудовах колективів) забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних матеріальних стимулів, провідною формою реалізації яких є оплата праці різних категорій персоналу.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану роботу або надані послуги [1].

Оплата праці складається з основної зароботної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства. Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, а також надбавками й доплатами в розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством [1].

Мінімальна заробітна плата регулюється з урахуванням рівнів економічного розвитку країни, продуктивності праці, середньої заробітної плати, а також вартісної величини мінімального споживчого бюджету ("кошика") (таблиця).

## Зміна мінімальної заробітної плати за період 2006 – 2010 рр.

Розмір	Період дії	Нормативний акт
515 грн	01.01.2008 – 31.03.2008 рр.	Закон України № 107-VI від 28.12.2007 р.
525 грн	01.04.2008 – 30.09.2008 рр.	Закон України № 107-VI від 28.12.2007 р.
545 грн	01.10.2008 – 30.11.2008 рр.	Закон України № 107-VI від 28.12.2007 р.
605 грн	01.12.2008 – 30.03.2009 рр.	Закон України № 107-VI від 28.12.2007 р., Закон України № 835-VI від 26.12.2008 р.
625 грн	01.04.2009 – 30.06.2009 рр.	Закон України № 835-VI від 26.12.2008 р.
630 грн	01.07.2009 – 30.09.2009 рр.	Закон України № 835-VI від 26.12.2008 р.
650 грн	01.10.2009 – 31.10.2009 рр.	Закон України № 835-VI від 26.12.2008 р.
744 грн	01.11.2009 – 31.12.2009 рр.	Закон України № 835-VI від 26.12.2008 р., Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.
869 грн	01.01.2010 – 31.03.2010 рр.	Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.
884 грн	01.04.2010 – 30.06.2010 рр.	Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.
888 грн	01.07.2010 – 30.09.2010 рр.	Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.
907 грн	01.10.2010 – 30.11.2010 рр.	Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.
922 грн	01.12.2010 – 31.12.2010 рр.	Закон України № 1646-VI від 20.10.2009 р.

До цього треба додати, що практичне значення має повна реалізація інформаційної функції держави, тобто своєчасна підготовка й оприлюднення статистичних даних: щоквартально – про середню заробітну плату й тривалість робочого часу за галузями, групами професій та посад; щорічно – про вартість робочої сили відповідно до Типової міжнародної класифікації витрат на робочу силу.

Політика оплати праці підприємств, організацій та інших первинних суб'єктів господарювання формується й реалізується в межах чинного законодавства, передусім Закону України "Про оплату праці" (1995 р.) [2]. Вона має враховувати стратегічні та тактичні цілі діяльності конкретних суб'єктів господарювання, їхню галузеву специфіку, абсолютні розміри, географічне розміщення, ступінь міжнародної інтеграції, рівень соціального розвитку трудового колективу тощо. Конкретна реалізація політики заробітної плати здійснюється на підставі договірного регулювання оплати праці найманих працівників підприємств, тобто на підставі укладання системи тарифних угод на трьох рівнях:

- міжгалузевому (генеральна тарифна угода);
- галузевому (галузєва тарифна угода), або комунальному (регіональна тарифна угода);
- виробничому (тарифна угода як складова частина колективного договору).

Тарифна угода – це договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій.

Предметом тарифної угоди як складової частини колективного договору на виробничому рівні є:

- форми й системи оплати праці, що затосовуються для різних категорій та груп працівників;
- мінімальна тарифна ставка, диференційована за видами (типами) виробництв у межах рівнів, передбачених генеральною тарифною угодою для відповідних видів (типів) виробництв галузі (підгалузі);
- розміри тарифних ставок за розрядами робіт і посадових окладів відповідних категорій працівників;
- види й розміри доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат та умови їхнього надання;
- умови оплати праці за роботу в надурочний час, за простої, які мали місце не з вини працівника, за виготовлення продукції, що виявилася бракованою не з вини працівника тощо.

У разі найму працівника за контрактом власник або вповноважений ним орган може встановлювати за згодою працівника як передбачені в колективному договорі, так і індивідуальні умови оплати праці.

З метою ефективного використання робочої сили на засаді активізації творчого потенціалу працівників усіх категорій широкого розвитку набувають колективні форми організації та оплати праці.

Організація оплати праці на підприємстві – це система її диференціації і регулювання за категоріями персоналу залежно від складності виконуваних робіт, а також індивідуальних та колективних результатів праці при забезпеченні гарантованого за виконання норми праці [3; с. 66].

Головною вимогою до організації заробітної плати на підприємстві є забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зниженні її витрат на одиницю продукції, а також гарантованості виплати заробітної плати за рахунок результатів діяльності підприємства.

Перебудова організації заробітної плати на підприємстві згідно з вимогами ринкової економіки передбачає вирішення трьох головних завдань:

- по-перше, підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні і використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей;
- по-друге, усунення випадків зрівняння в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці;



по-третє, оптимізація співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, дефіцитності певних видів робочої сили на ринку праці, а також впливу різних працівників на досягнення кінцевих результатів і конкурентоспроможності продукції.

Дотримання вимоги забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції є одночасно гарантією як зростання трудових доходів працівників, так і підвищення ефективності виробництва (за інших однакових умов), що відповідає інтересам всіх учасників трудового процесу і вимогам ринку.

Порівняльний аналіз системи оплати праці на вітчизняних підприємствах дозволяє сформулювати ряд напрямів вдосконалення організації оплати праці [4]:

1. Відрядну форму оплати праці слід замінити почасовою (зростають складність праці і вимоги до якості, продукції необхідно випустити рівно стільки, скільки потрібно).

2. Основну частину заробітної плати більшості працівників повинна складати постійна частина (тариф з доплатами). Розмір премії може бути незначним у робітників (7 – 10 %) і підвищуватися в інших професійних груп у міру зростання їх впливу на кінцеві результати (до 50 – 100 % на рівні керівництва підприємства).

3. Нормування праці повинне стати найважливішим елементом організації праці й охоплювати максимальну кількість робітників і службовців.

4. На виробництвах, де праця за своєю природою колективна, а його оплата – індивідуальна, необхідно привести оплату праці персоналу відповідно до форми організації праці.

5. У керівників підприємств і підрозділів повинні стимулюватися як поточні результати (максимізація прибутку), так і довготривалі (висока ефективність у майбутньому).

Організацію праці досліджено на прикладі акціонерного товариства "Харківський цегельний завод № 13", створеного з метою впровадження нових технологій, устаткування, продукції, сировини та інструментів на український і зарубіжний ринки, задоволення потреб народного споживання у виробі виробничо-технічного призначення і в наукових розробках, виконання робіт і послуг в області виробництва будівельних матеріалів тощо. ВАТ "Харківський цегельний завод № 13" виготовляє цеглу, видобуває сировину для її виготовлення.

Чисельність робітників на підприємстві складає 127 осіб (на 2009 рік). Підприємство належить до збиткових. Так, у 2009 рік збиток склав 3 428 тис. грн. Велика кредиторська заборгованість та заборгованість з оплати праці у розмірі 42 тис. грн.

На заводі важливим чинником підвищення ефективності виробництва є реформування організації оплати праці і, передусім, тарифної системи. Основними елементами, що становлять тарифну систему, є тарифна сітка (посадові оклади, ставка першого розряду 1 243 грн).

На підприємстві застосовується переважно відрядно-преміальна сітка. При такій системі оплати праці робітнику-відряднику понад заробіток за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія до 30 % від тарифної ставки. Почасова форма оплати праці застосовується для оплати керівників, фахівців і службовців, а також робітників, де індивідуальне вироблення не залежить від робітника.

На підприємстві застосовуються такі надбавки:

- надбавки за тривалий стаж роботи;
- доплата за роботу в нічний час (з 22.00 до 6.00) у розмірі 40 % годинної тарифної ставки (окладу) працівника за кожну годину роботи в нічний час або в нічну зміну;
- доплата за виконання разом зі своєю основною роботою обов'язків тимчасово відсутнього працівника в розмірі не вище за тарифну ставку (окладу) відсутнього працівника з урахуванням виконуваної роботи;
- доплата у розмірі 10 % тарифної ставки (посадового окладу) працівникам, що здійснюють виробниче навчання стажистів і практикантів від 1 до 10 осіб одночасно.

Складовою частиною відрядно-преміальної і почасово-преміальної системи оплати праці є преміювання. Преміювання працівників ВАТ "Харківський цегельний завод № 13" робиться за результатами роботи за квартал. Основою для нарахування премії є дані бухгалтерської звітності.

Відкрите акціонерне товариство "Харківський цегельний завод № 13" має прийняти такі рішення для налагодження фінансових проблем: розширення маркетингових послуг; модернізація технологій виробництва; розробка нових технологій у виробництві сировини; видання премії працівникам.

Усі засоби буде доцільно запровадити у виробництві, тому що саме від них залежить фінансовий розвиток підприємства. Забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції є одночасно гарантією як зростання трудових доходів працівників, так і підвищення ефективності виробництва (за інших однакових умов), що відповідає інтересам усіх учасників трудового процесу і вимогам ринку.

*Наук. керівн. Пилипенко С. М.*

---

**Література:** 1. Алехина О. Стимулирующий эффект систем заработной платы / О. Алехина // Человек и труд. – 2002. – № 1. – С. 90–92. 2. Закон України "Про опалту праці" // Урядовий кур'єр. – 1995. – № 72–73. 3. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропівного. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с. 4. Павловська Н. Удосконалення державного регулювання оплати праці / Н. Павловська // Україна. Аспекти праці. – 2003. – № 5. – С. – 15–20.

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ МОТИВАЦИИ: НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

*Аннотация. Рассмотрены современные инструменты мотивирования персонала, а именно материальное и нематериальное стимулирование. Особое внимание уделено нематериальным рычагам мотивации, таким, как: перспектива карьерного роста, внимание к личности работника со стороны топ-менеджеров и пакет социальных льгот.*

*Анотація. Розглянуто сучасні інструменти мотивування персоналу, а саме матеріальне і нематеріальне стимулювання. Особливу увагу приділено нематеріальним важелям мотивації, таким, як: перспектива кар'єрного зростання, увага до особи працівника з боку топ-менеджерів і пакет соціальних пільг.*

*Annotation. The modern instruments of personnel motivation are considered in the article, namely: financial and non-material stimulation. The special attention is paid to the non-material levers of motivation, such as: prospect of career growth, attention to personality of a worker from the side of top-managers and package of social privileges.*

*Ключевые слова: мотивирование, нематериальное стимулирование персонала.*

На фоне нового подъема рынка труда и роста активности кандидатов программы нематериальной мотивации снова приобретают актуальность. Однако, прежде чем воссоздавать их, менеджеры вынуждены вновь доказывать преимущества такой мотивации для бизнеса.

В последние годы все чаще стали подниматься вопросы о повышении эффективности работы персонала путем поиска новых инструментов его мотивирования. Материальное мотивирование всегда было, есть и будет, но на сегодняшний день для сотрудников предприятий и компаний это недостаточно. Именно поэтому значимость и актуальность развития и внедрения современных видов нематериального стимулирования персонала вынесены на рассмотрение в данной статье.

Проанализировав статистику значимости материальных и нематериальных инструментов стимулирования за 2007 – 2010 годы, можно прийти к выводу, что на современном этапе развития бизнеса материальное мотивирование все больше уступает лидирующие позиции именно нематериальным способам мотивирования [1].

Существует два типа мотивации: материальная и нематериальная. К материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы. Остальные факторы можно условно отнести к нематериальной мотивации.

Согласно классификации все виды нематериального стимулирования могут быть разделены на три вида:

корпоративно-системные (организационные, творческие, стимулирование свободным временем, корпоративная культура, продвижение по службе и т. п.);

социально-психологические (признание, подарки за высокие результаты работы и творческие достижения, стимулирование ответственностью, возможность напрямую обращаться к руководству, комфортное рабочее место и т. п.);

социально-бытовые (социальные льготы, не предусмотренные ТКУ, подарки на праздники и к дням рождения и юбилеям, гибкие социальные выплаты (большие или непредусмотренные законодательством), "золотые парашюты" и т. п.).

Основанием такого деления служит то, из какого источника исходит то или иное поощрение, как формируется "пакет" поощрений, кто отвечает за правильное использование тех или иных поощрений, какие потребности удовлетворяет то или иное поощрение [2].

Систему мотивации персонала нельзя назвать эффективной, если она основана только на действии материальных факторов (таких, как зарплата, премии, бонусы) и не включает нематериальные стимулы. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу, на которую рассчитывает генеральный директор. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше. Человек перестает трудиться эффективно и начинает держаться за место любыми средствами, часто — во вред бизнесу.

Для украинских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку нам часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании. Нематериальное стимулирование в Украине имеет свои нюансы. Так, у нас в стране встречаются успешные компании, которые не применяют методы нематериальной стимуляции персонала. Как правило, это происходит в фирмах, чью продукцию разбирают с колес. Но как только предприятие вступит в жесткую конкурентную борьбу, при прочих равных условиях участь компании, отказавшейся от нематериальной стимуляции, по сравнению с предприятием, на котором она есть, будет незавидной. Другими словами, систему нематериальной стимуляции нужно рассматривать как одно из конкурентных преимуществ компании (наравне с удачным географическим положением, высокой квалификацией работников или использованием передовых технологий).

Как показывает практика, все чаще при поиске "идеального места работы" сотрудник обращает внимание на нематериальные факторы. Среди них: перспективы профессионального и карьерного роста, наличие интересных задач и возможностей самореализации, отлаженная система обучения и благоприятный психологический климат в коллективе. Работодатель, заинтересованный в сохранении команды и привлечении высококвалифицированных специалистов, не может игнорировать данные факты. Он лично заинтересован в разработке системы нематериальной стимуляции труда [3].

Наиболее эффективна нематериальная мотивация, основанная на внимании к личности сотрудника и признании его профессиональных успехов. Например, можно поздравить сотрудника с днем рождения не просто по корпоративной почте, а вручив ему поздравительную открытку, подписанную лично генеральным директором. Повысить ценность подарков можно, сделав их именными, – примерами послужит ручка или фотоаппарат с выгравированным именем работника.

Еще один мощный мотивирующий фактор – публичное признание профессионального успеха сотрудников. Благодарность в приказе, почетная грамота – широко распространенные во времена "плановой экономики" способы поощрения – в наше время остаются также актуальными. Кроме этого, можно проводить мастер-классы лучших специалистов. Хорошо подготовленные и интересно проведенные, они доставляют массу удовольствия выступающим и благожелательно принимаются участниками.

Не стоит забывать и о социальных льготах – так называемых соцпакетах. Раньше в западные компании шли за "белой" зарплатой, медицинской страховкой и дополнительным обучением. Сейчас все большее число украинских компаний наличие страховки, мобильной связи, легальных доходов и планов индивидуального развития считают нормой. Более того, их отсутствие воспринимается как демотивирующий сотрудников фактор. Дополнительно к стандартному соцпакету предоставляются такие льготы, как оплата занятий в фитнес-центре, страховка на членов семьи, кредитование на выгодных условиях.

Однако генеральному директору следует иметь в виду, что коллектив может по-разному оценивать дополнительные льготы. Если персонал компании состоит в основном из молодых людей, медицинская страховка или добровольное пенсионное страхование будут не самыми привлекательными факторами, а вот оплата абонементов в спорткомплекс, хороший кафетерий на предприятии, напротив, будут большим плюсом. Если же сотрудники в компании среднего возраста, то здоровье для них – осознанная ценность и они, безусловно, выберут медицинскую страховку, так как для них это важно [4].

Но и здесь возможны исключения. Если у сотрудников низкая зарплата, то они вряд ли будут благодарны работодателю за медицинскую страховку или оплату спортивного зала, считая, что лучше бы им повысили оклад. А в компаниях с "черно-белыми" схемами оплаты труда при введении такой льготы, как медицинская страховка, люди могут начать лечиться "на полную катушку".

Учитывая все изложенное выше, можно подытожить. Виды и формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, действующей в компании, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и топ-менеджерами. Сотрудники, уверенные в том, что они нужны своей организации, будут напряженно трудиться, достигать целей компании. С давних времен хорошо известно: людей следует побуждать к определенным действиям для достижения нужного результата. Независимо от эпохи, экономической формации, стиля управления конкретным бизнесом, только те работники, которые заинтересованы в результатах своего труда, действительно "двигают" дело. Поэтому в центре внимания руководства украинских компаний должно быть создание системы эффективной мотивации, в которой гармонично объединятся все мотивирующие факторы.

*Научн. рук. Мельник Ю. А.*

**Литература:** 1. <http://www.motivateme.ru>. 2. <http://www.hrliga.com/>. 3. <http://www.jobsmarket.ru/>. 4. <http://www.hr-portal.ru>.

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация. Рассмотрены основные положения осуществления предварительного контроля, произведена его детальная характеристика.*

*Анотація. Розглянуто головні засади здійснення попереднього контролю, розроблено його детальну характеристику.*

*Annotation. The main provisions of the preliminary control and its detailed description are given.*

*Ключевые слова: контроль, предварительный контроль, управление, функции, анализ.*

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами). Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Это связано с тем, что некоторые аспекты контроля могут быть замаскированы среди других функций управления.

Эффективное управление предприятием в условиях транзитивной экономики требует значительной по объему контрольной работы. Это обусловлено изменениями во внутренней и внешней среде организации, которая усложняет контролируемую подсистему. Контролирующая подсистема является одним из основных видов системы.

Как известно, различают следующие основные виды контроля: предварительный, текущий и окончательный, заключительный. И именно предварительный контроль обеспечивает, в случае грамотного его исполнения, предупреждает появление возможных проблем, так как только этот вид контроля осуществляется перед фактическим началом работ [1].

Именно поэтому детальный анализ и изучение контроля для каждой организации является очень актуальной и важной задачей, поскольку планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают права и обязанности, которые им делегируются. У руководства не всегда находятся должные аргументы, чтобы мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Проведение предварительного контроля позволяет выявить недостатки деятельности организации прежде, чем они нанесут существенный вред организации. Поэтому роль предварительного контроля сложно переоценить.

Целью написания данной статьи является определение важности предварительного контроля на всех этапах организации управленческой деятельности, детальный анализ основных функций и видов предварительного контроля, определение степени его влияния на подчиненных и результат их деятельности.

Задачи, которые ставятся в ходе написания, – дать детальную характеристику предварительного контроля, определить их особенности на каждом этапе, предложить определение основных функций предварительного контроля, указав их значение и необходимость в процессе руководства.

Научной разработке отдельных проблем управленческого контроля и, в частности, предварительного контроля посвящены труды многих зарубежных авторов, среди которых: А. Дайле, Дафт Р. Л., В. Кнауф, Х. Виссема, Р. Манн, Э. Майер, М. Альберт, Ф. Хедоури, Фольмут Х. Й., Д. Хан, Хорнгрен Ч. Т., Д. Стоянович, Суйц В. П., Б. Коласс и др. Вопросы управленческого контроля получили отражение в работах отечественных авторов, таких, как: Бусыгин А. В., Бурцев В. В., Вартанов А. С., Бахрушина М. А., Данилочкина Н. Г., Зайцев С. Н., Карминский А. М.

Некоторые наиболее важные виды контроля могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным, потому что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдение – это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях

предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам [2].

В области человеческих ресурсов контроль достигается за счет анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения конкретных задач организации [1].

Предварительный контроль человеческих ресурсов, то есть первичный анализ как "прояснение скрытого", включает в себя сведения о:

- 1) эмоциональной стабильности коллектива, характере протекания процессов коммуникации в нем;
- 2) эффективности решения задач по основным сферам деятельности – производственной, социальной, гуманитарной и научной;
- 3) глубинных мотивах поведения всех членов команды – деловых, материальных, личных, касающихся престижа, карьеры и т. п.;
- 4) прочности, целостности коллектива и вероятности раскола в нем в случае обострения обстановки;
- 5) функциональной совместимости между работниками и распределении неформальных ролей, придающих коллективу завершенность.

На втором этапе соционического анализа проводится конкретизация общих возможностей коллектива по аспектам развития во времени и субъективных трудно предсказуемых волевых действий со стороны внешних сил. То есть рассматривается ряд сценариев, отвечающих на вопрос: "Что будет, если... (упадешь туда-то)?" Наиболее вероятные сценарии прорабатываются детально.

Результат предварительного контроля – аналитический отчет консультанта-соционика – обязательно содержит две части: статическую (с чем в принципе руководитель имеет дело) и динамическую (чего ему ожидать в будущем) [1].

Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Материальные ресурсы. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита [3].

Рассмотрим, каким способом осуществляется предварительный контроль в области материальных ресурсов:

1. Выработка стандартов минимально допустимых уровней качества и проведение физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям.
2. Обеспечение запасов материальных ресурсов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита [4].

Финансовые ресурсы. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план), который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца [3].

Таким образом, предварительный контроль является базовым, ключевым звеном в процессе контроля, поскольку он дает мощный толчок в осуществлении всей управленческой деятельности, непосредственно связанной с контролем. Задача предварительного контроля – проверка готовности организации к началу работы [5].

Именно поэтому важность предварительного контроля сложно переоценить. Его детальное изучение и анализ поможет предприятию нормально функционировать и организовать свою деятельность наилучшим образом.

*Научн. рук. Пилипенко С. Н.*

**Литература:** 1. <http://www.liga.net/smi/show.html?id=155353>. 2. [http://5ka.su/ref/economy/1\\_object46059.html](http://5ka.su/ref/economy/1_object46059.html). 3. <http://www.bibliotekar.ru/biznes-43-2/21.htm>. 4. <http://www.addere.ru/my1.htm>. 5. [http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij\\_kontrol.html](http://www.elitarium.ru/2009/05/06/upravlencheskij_kontrol.html).

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

*Анотація. Визначено суть управління в банках, необхідність її вдосконалення.*

*Аннотация. Определены сущность управления в банках, необходимость ее совершенствования.*

*Annotation. The essence of bank management and the necessity of its improvement are determined.*

*Ключові слова: організація управління персоналом, персонал банку, планування персоналу, оцінка персоналу, ефективність, комерційний банк.*

Як у науковому, так і в прикладному аспектах питання формування різноманітних підходів до вирішення завдання підвищення ефективності організації управління персоналом банку недостатньо розроблені. Піднесення України на новий рівень розвитку передбачає не тільки зміни в економічній, соціальній та фінансовій сферах, зміни суспільних норм і цінностей, а й зумовлює необхідність перегляду засад організації управління фірмами, підприємствами, банками в цілому та їх персоналом зокрема. Тільки в цьому випадку можна забезпечити конкурентоспроможність, виживаність у нових умовах господарювання і результативність функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта. Важливим це є для комерційних банків, оскільки пов'язано з їх роллю у процесі організації руху та перерозподілу капітальних і грошових ресурсів. Це додає особливості актуальності даній темі.

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування необхідності вдосконалення організації управління персоналом комерційного банку.

Питанням дослідження організації управління персоналом присвячено ряд робіт зарубіжних і вітчизняних вчених: Л. Байерса, Ф. Тейлора, В. Весніна, В. Галенка, О. Віханського, М. Дороніної, Г. Дмитренка, В. Співака, А. Файоля, Л. Хміль, Ф. Хміль, С. Шекшні, Г. Щокіна та ін.

Один із важливих напрямів у діяльності будь-якого сучасного підприємства – це організація управління персоналом, оскільки роль людини у виробництві, наданні певних послуг та економічному житті суспільства постійно зростає. Спираючись на дослідження західного менеджменту, можна стверджувати, що розвиток концепцій управління персоналом супроводжувався послідовним подоланням технократичного підходу, переорієнтацією до підключення мотиваційних настанов людини і соціально-психологічних факторів зростання ефективності діяльності та продуктивності праці, більшого врахування інтересів працівника як особистості.

Проте не існує єдиної точки зору щодо визначення сутності поняття "управління персоналом". До того ж, незважаючи на різноманітність таких визначень, деякі з них незначною мірою відрізняються одне від одного за своєю сутністю та використовуються як синоніми. Виходячи з проаналізованої літератури, управління персоналом визначено як сукупність принципів, методів і засобів впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників для найбільш ефективного використання їх здібностей при досягненні визначених цілей організації та розвитку самого персоналу.

Найбільшою мірою відображає сучасний погляд на управління людьми в організації, визначає тенденцію переходу від ресурсного, споживчого відношення до гуманістичного у стосунках між роботодавцями та працівниками саме поняття "персонал" як об'єкт управлінського впливу замість визначень: "кадри", "людські ресурси", "людський фактор". Управління персоналом виступає у формі безупинного процесу, спрямованого на цільову зміну мотивації працівників для одержання від них максимальної віддачі, а отже, для досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації.

Якщо розглядати управління персоналом як безупинний процес, то організація управління персоналом, зокрема в банках, становить процес створення системи управління персоналом і внесення позитивних змін у побудову і порядок функціонування раніше утвореної та діючої системи.

Оскільки робота банку залежить від його клієнтів, розгалуженої системи філій, це сприяє роботі та впровадженню нових форм і методів управління персоналом, які мають відрізнитися від тих, які використовують у виробництві. Банківський персонал має свою специфіку структурування. В основу класифікації банківських працівників можуть бути покладені види поділу праці. Працівники поділяються залежно від функціональної ролі на керівників, спеціалістів і технічних виконавців, проте якщо поділяти на управлінські рівні, то розрізняють керівників низової, середньої та вищої ланок.

Проаналізувавши згаданий вище матеріал, можна визначити такі основні напрями вдосконалення організації управління персоналом банку:

здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу, залучення необхідних для досягнення цілей банку фахівців;



підготовка і перепідготовка всіх співробітників;

оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед банком [1].

Проаналізувавши сучасні умови розвитку банківського сектору економіки України, можна сказати, що основною тенденцією є динамічний розвиток на фоні стабілізації банківської системи після кризи із збереженням орієнтації на ринок, зростанням обсягів залучених коштів і наданих кредитів, що у кінцевому результаті, тобто з метою задоволення зростаючих потреб клієнтів, не дозволяє комерційним банкам зупинитися на досягнутому у сфері організації управління їх персоналом.

Зростання кола клієнтів системи комерційних банків в Україні відбувається переважно за рахунок вкладів населення, що виступає одним з чинників необхідності вдосконалення організації управління персоналом банків.

Таким чином, організація управління персоналом комерційного банку – це процес створення системи управління його персоналом і прогресивні зміни в побудові й порядку функціонування раніше створеної діючої системи управління персоналом. Аналіз економічних показників, які характеризують ефективність організації управління персоналом комерційного банку, виявив, що розвиток банківської системи відбувається переважно за рахунок зростання продуктивності та інтенсивності праці персоналу. Тобто в сучасних умовах необхідно вдосконалювати діючу систему управління комерційними банками для досягнення європейського рівня, використовуючи системи мотивації, психологічних особливостей персоналу та враховуючи їх інтереси.

Наук. керівн. Мельник Ю. О.

**Література:** 1. Новосельцева Т. А. Эффективность управления персоналом организации / Т. А. Новосельцева // Актуальные проблемы та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : зб. наук. ст. – Х. : Основа, 2001. – С. 199–200. 2. Азаренкова Г. М. Сучасні комерційні банки: персонал, розвиток, організація : монографія / Г. М. Азаренкова, Л. В. Дікань, Т. О. Новосельцева ; за ред. Л. В. Дікань. – Х. : Видавничий Дім "ІНЖЕК", 2003. – 132 с. 3. Дікань Л. В. Теоретична сутність та економічна природа визначення "організація управління персоналом" / Л. В. Дікань, Т. О. Новосельцева // Коммунальное хозяйство городов : научно-техн. сб. Сер. "Экономические науки". – К. : Техніка, 2003. – Вып. 50. – С. 123–130.

УДК 005.742:005.72

**Никитенко А. Н.**

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **РУКОВОДСТВО ДОЧЕРНИМИ КОМПАНИЯМИ В ХОЛДИНГЕ ЧЕРЕЗ МЕХАНИЗМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

*Аннотация. Проанализированы механизмы корпоративного управления дочерними предприятиями в холдинге с целью усовершенствования управленческой структуры и оптимизации работы менеджеров, а также выявлены наиболее эффективные варианты построения взаимосвязи между материнской и дочерними компаниями.*

*Анотация. Проанализовано механизмы корпоративного управления дочерними предприятиями в холдинге с целью усовершенствования управленческой структуры и оптимизации работы менеджеров, а также выявлено наиболее эффективные варианты построения взаимосвязи между материнской и дочерними компаниями.*

*Annotation. Mechanisms of corporate governance by branches in holding for the purpose of improvement of administrative structure and optimization of work of managers are analyzed, and also the most effective variants of construction of interrelation between parent and affiliated companies are revealed.*

*Ключевые слова: холдинг, управленческая структура, дочерние компании, корпоративное управление.*

Рыночно направленные трансформации в экономике Украины вызвали радикальные изменения в среде функционирования отечественных предприятий и организаций. Ускорение развития экономики и обострение конкуренции в последние годы побуждают предприятия к активизации процессов консолидации своей деятельности. В условиях проводимых приватизаций, процессов концентрации капиталов развитие системы корпоративного управления способствует повышению эффективности деятельности предприятий, возможности доступа к внешнему финансированию, привлечению иностранных инвестиций.

© Никитенко А. Н., 2011



Создание больших интегрированных корпоративных структур является объективным явлением современных экономических процессов.

Многоаспектные проблемы развития интегрированных корпоративных структур (ИКС) стали предметом многих научных исследований и дискуссий как в Украине, так и за ее пределами. Весомое теоретическое и методологическое значение имеют работы таких отечественных и зарубежных ученых: Андропова В. В., Винслава Ю. Б., Владимировой И. Г., Драчевой О. Л., Евтушевского В. А., Иванова Ю. В., Ильина М. С., Weston J., Siu J. и др.

Отсутствие научно обоснованной концепции организационного механизма корпоративных структур, которая бы учитывала специфику развития отечественного корпоративного сектора, обусловила выбор темы статьи и ее актуальность.

Изменения в организации и методах функционирования предприятий как субъектов хозяйствования, обусловленные процессами приватизации собственности и сдвигами в системе управления в Украине, привели к тому, что хозяйственное управление отделилось от управления административного, а контроль за выполнением основных функций перешел от государственных органов к руководству предприятий. В переходный период одновременно с упразднением существовавших ранее иерархических структур возросла роль ассоциативных форм деятельности и интегрированных структур управления предприятиями на основе рыночных принципов ведения хозяйства. Утвердились новые формы интеграции хозяйствующих субъектов.

В Украине, по мнению В. В. Санина [1], происходит активный процесс становления корпоративного сектора экономики. Результатом этих экономических преобразований является повышение заинтересованности менеджеров в механизмах корпоративного управления с целью усовершенствования управленческой структуры предприятий. В данной работе более подробно рассмотрено корпоративное управление на примере холдинга, так как именно в холдинге наиболее комплексно используются механизмы корпоративного управления на практике.

В Украине за последние годы создано довольно большое количество холдингов, а многие компании, которые официально себя к таковым не относят, управляются по классической схеме холдинга. И так, что же такое холдинг?

Холдинг – организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления.

В Украине можно идентифицировать некоторые виды холдингов. Во-первых, это холдинги, созданные в процессе приватизации и реформирования госсобственности бывших производственных и других объединений предприятий. Независимо от того, как их сегодня называть, то ли просто открытое акционерное общество (АО), то ли государственная акционерная компания (ГАК), то ли холдинговая компания, все эти структуры имеют признаки холдингов и подконтрольны государству.

Во-вторых, поскольку развитие в Украине финансово-промышленных групп (ФПГ) не стало массовым, даже несмотря на то, что был принят соответствующий закон, холдинги, по сути, заменили ФПГ. Таким образом, украинская экономика укрупняется, а лицом этого нового этапа со временем станет, по прогнозам аналитиков, вертикально-интегрированный холдинг [2].

Но все же пока создание новых холдингов в Украине происходит стихийно. По сути, никем и ничем не управляется и не регулируется. Рыночная инфраструктура и механизмы пока слабо развиты. В результате концентрация собственности и создание холдингов происходит, с одной стороны, ускоренными темпами, а с другой – часто нецивилизованными способами.

Как показывает отечественная и зарубежная практика, эффективность работы холдингов зависит, прежде всего, от слаженной работы менеджмента головной компании и ее дочерних структурных подразделений. Поэтому можно утверждать, что для достижения стабильных и высоких показателей функционирования холдинга требуется создание эффективной структуры и соответствующей этой структуре системы управления холдингом путем использования механизмов корпоративного управления дочерними компаниями. Ниже детально рассмотрим варианты взаимосвязи материнской и дочерних компаний:

1. Управление через передачу функций единоличного исполнительного органа управляющей компании. Наиболее простым способом управления деятельностью дочерней компании является передача функций ее единоличного исполнительного органа управляющей организации, в роли которой выступает сама материнская компания или специально созданная в этих целях фирма. Управление дочерними обществами через управляющую компанию имеет свои преимущества и свои недостатки. Плюсами являются реальная централизация управления и контроля, возможность маневрирования ресурсами, возможность оперативной координации. К минусам следует отнести снижение оперативности управления, а также ограниченность числа объектов, которыми реально и эффективно может управлять одна управляющая организация. Здесь также возникают некоторые правовые проблемы, проблемы формирования системы мотивации управленцев, проблемы психологического характера во взаимоотношениях с персоналом компании и контрагентами.

2. Управление через участие в формировании и работе советов директоров дочерних компаний. Наиболее распространенной схемой управления дочерними компаниями является непосредственное участие высшего менеджмента или даже владельцев материнской компании в работе советов директоров "дочки". Такая схема применима только в холдингах с небольшим числом дочерних компаний. Если же "дочек" много, то эффективность схемы резко снижается по следующим причинам. Если высшие менеджеры участвуют в работе чрезмерно большого числа советов директоров, возникает перегрузка, приводящая к их отсутствию на заседаниях или недостаточной проработанности принимаемых решений. Если же разные менеджеры представляют материнскую компанию в советах директоров различных "дочек", то возникает проблема согласования их позиций и принимаемых решений.

3. Управление через представителей. Более эффективной разновидностью управления через совет директоров является используемая многими крупными холдингами система управления через представителей. Сущность этой схемы заключается в следующем: материнская

компания определяет, решения по каким вопросам она хотела бы контролировать. Эти вопросы в уставном порядке относятся к компетенции совета директоров.

Здесь следует отметить, что такая схема управления объективно ограничена невозможностью чрезмерного расширения компетенции совета директоров.

4. Управление через правление. Данный механизм может использоваться для оперативной координации деятельности компаний, а также создания системы легитимной материальной и нематериальной мотивации руководителей дочерних компаний. Его суть заключается во включении в состав правления материнской компании руководителей дочерних компаний.

5. Управление через аутсорсинг. Данная схема управления достаточно распространена. Ее суть – в передаче исполнения отдельных функций управления дочерней компанией материнской компании или специально создаваемой специализированной фирме на условиях договора. Эта схема отличается от варианта управляющей компании тем, что функции единоличного исполнительного органа в этом случае сохраняются за генеральным директором "дочки".

6. Управление через централизацию планирования и контроля. Данный механизм в той или иной степени используется практически всеми холдинговыми компаниями. Его суть заключается в активном участии сотрудников материнской компании в подготовке финансово-хозяйственного плана (бюджета) дочерней компании, утверждении этого планового документа на совете директоров "дочки", последующем контроле за соблюдением установленных плановых показателей.

7. Управление через создание единого правового пространства при регламентации порядка принятия решений. Сутью подхода заключается в централизованной разработке и утверждении уполномоченными органами дочерних компаний системы внутренних нормативных документов, определяющих порядок деятельности органов управления и порядок принятия основных управленческих решений.

8. Контроль. Важным элементом механизмов корпоративного управления, используемых для выстраивания управленческой вертикали в холдинге, является контроль. Такой контроль есть многоуровневым и включает в себя: мониторинг за состоянием дел в компании, контроль в рамках работы совета директоров/правления, работу органов внутреннего контроля, внешний аудит, ревизионную комиссию [3].

Следовательно, существует широкий инструментарий методов корпоративного управления, позволяющий выстраивать высокоэффективную управленческую вертикаль в холдинге.

Резюмируя изложенное выше, хочется отметить, что даже при возможном возникновении проблем в организации управления холдингом существование холдинговых структур диктуется современными экономическими реалиями – чтобы выжить в мире большого бизнеса, нужно интегрироваться, а улучшение системы управления – процесс постоянный и не имеющий абсолютно идеальных решений и панацей даже на каждый конкретный момент времени.

*Научн. рук. Пилипенко С. Н.*

**Литература:** 1. Преимущества и недостатки холдингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.investgazeta.net/praktika/preimuschestva-i-nedostatki-holdingov-138687/>. 2. Санин В. В. Баланс и конфликт интересов стейкхолдеров в стратегических и бизнес-планах компании / В. В. Санин // Корпоративные финансы. – 2009. – № 2(10). 3. Семенов А. С. Руководство дочерними компаниями в холдинге через механизмы корпоративного управления [Электронный ресурс] / А. С. Семенов. – Режим доступа : [http://elitclub.ru/tmp\\_file/290036531.doc](http://elitclub.ru/tmp_file/290036531.doc).

УДК 005.8

**Волковская Я. В.**

Студент 3 курса  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аннотация. Определены и проанализированы основные задачи и проблемы управления проектами, а также предложены способы совершенствования системы управления проектами.*

*Анотация. Визначено та проаналізовано основні завдання і проблеми управління проектами, а також запропоновано засоби вдосконалення системи управління проектами.*

*Annotation. Basic tasks and problems of project management are defined and analysed and also the methods of perfection of project management system are offered.*

*Ключевые слова: управление проектами, система управления проектом, менеджер, руководитель организации, проект.*

© Волковская Я. В., 2011

В современных условиях транзитивной экономики всё большее значение приобретает наиболее эффективная организация рабочего процесса, и одним из способов достижения этого есть управление проектами. Это важнейший инструмент управления не только созданием новых товаров и услуг, но и управлением любыми изменениями, возникающими в организации по поводу создания, производства продукта или услуг информационного обеспечения. Управление проектами является эффективным инструментом в конкурентной борьбе, что определяет актуальность данной темы.

Целью исследования является определение и анализ задач и проблем управления проектами в организации.

Проблемами управления проектами занимаются такие ученые, как: Э. Стэнли, Рассел Д. Арчибальд, Ньюэлл Майкл В., Ким Хелдман, Лапыгин Ю. Н. и др. В их трудах исследуются наиболее актуальные проблемы становления и использования управления проектами.

На сегодняшний день под термином "проект" понимают ограниченный временными рамками комплекс взаимосвязанных мероприятий, содержащий требования к привлекаемым ресурсам, качеству конечных результатов и предназначенный для создания уникальных продуктов и услуг. Отсюда можно сказать, что управление проектами – это приложение знаний, опыта, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения предъявляемых к нему требований [1, с. 62]. Если управление конвейером известно со времен Генри Форда, то управление проектами как дисциплина начала формироваться в 60-е годы прошлого века в США. На сегодняшний день в США и Западной Европе существуют ассоциации по управлению проектами, объединяющие сотни тысяч менеджеров проектов во всём мире, существуют стандарты сертификации менеджеров проектов. В Украине управление проектами стало активно развиваться после 2000 года [2].

В системе управления проектами (СУП), базирующиеся в основном на плане, составляемом на предварительном этапе, можно выделить следующие возможные выгоды и затраты, которые представлены на рисунке [3, с. 108].

В процессе управления проектами менеджеру приходится решать задачи, которые условно можно поделить на общие, специальные и коммуникационные. К общим задачам относятся работа с документами, расчеты, доступ в локальную сеть, в том числе в Интернет, работа с электронной почтой, взаимодействие с участниками проекта, доступ к web-серверу проекта; к специальным задачам – задачи управления проектом на различных этапах его реализации; коммуникационные задачи характеризуются удаленным доступом к корпоративной базе данных [4, с. 76].

Цикл жизни типичного проекта включает такие стадии – планирование, проектирование работ, реализацию и свёртывание. В управлении проектом можно выделить следующие шаги, осуществляемые менеджером: определение сути проекта; определение заинтересованных лиц; определение целей; определение порядка действий; собрание группы проекта; распределение задач; разработка календарного плана; контроль и управление изменениями; отчеты о ходе реализации проекта; свертывание [5].

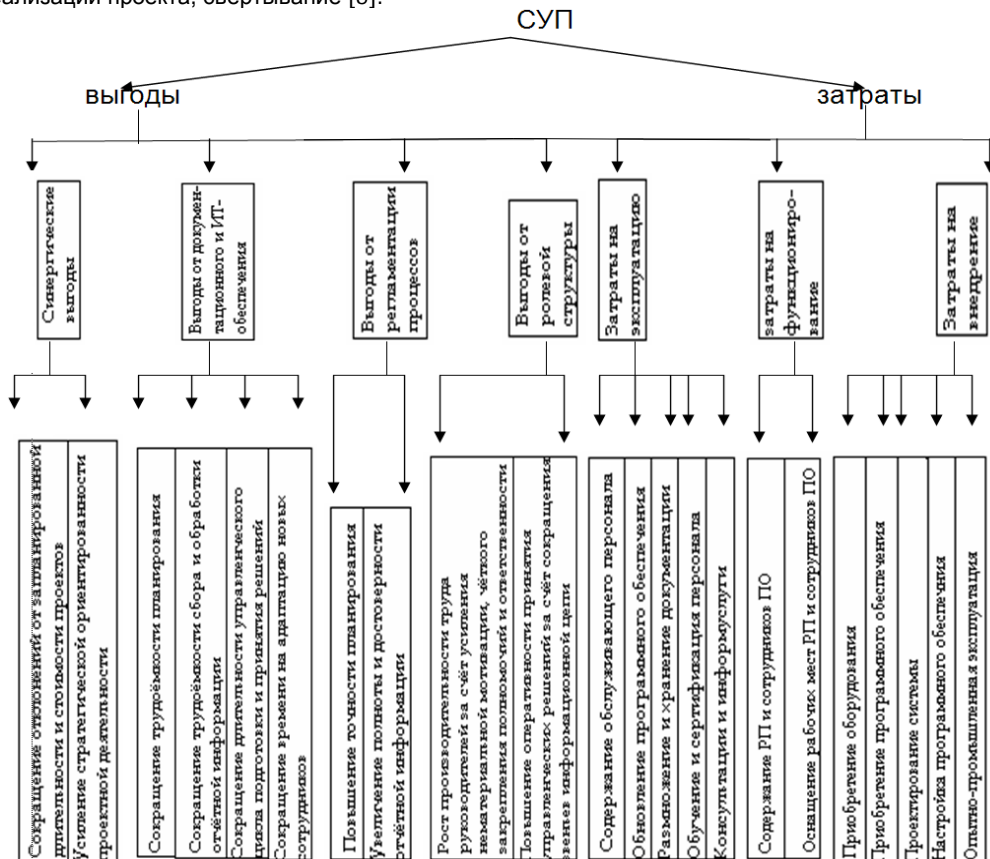


Рис. "Дерево" выгод и затрат, связанных с организацией СУП на предприятии

Таким образом, управление проектами обеспечивает координацию между работниками, совершенствование процессов, построение целей и действий в соответствии с контролем изменений и учётом рисков.

Однако на данный момент при управлении проектами существуют определенные проблемы, основные из которых представлены в таблице на основании работы [6] и разработок автора.

Таблица

**Основные проблемы, возникающие при управлении проектами**

Проблема	Характеристика
1. Необходимость сфокусированности на наиболее важных задачах проекта	В проекте обычно много задач и важно знать, какие оказывают наибольшее влияние на длительность проекта. Для решения этой проблемы существует метод критического пути для расчета параметров сетевого графика и операций, срыв сроков которых приведет к срыву сроков всего проекта. Операции, не лежащие на критическом пути, имеют резерв времени, на который они могут быть задержаны без влияния на сроки всего проекта. Таким образом, внимание руководителя проекта всегда сфокусировано на задачах критического пути
2. Буфер времени в каждой операции	Обычно исполнители, делающие оценку трудозатрат на выполнение работ проекта, перестраховываются и закладывают временной буфер
3. Не поощряется раннее выполнение работ	Обычно даты задач уже запланированы и люди, назначенные на их выполнение, имеют планы, соответственно, выполнение работ в более ранний срок рассматривается как подводка коллег
4. "Студенческий синдром"	Откладывание выполнения работ на самый последний момент, когда уже надо сдавать
5. Мультипроектность	В компании обычно идет несколько проектов, и один сотрудник может работать одновременно в нескольких проектах, соответственно, возникает необходимость координировать планы нескольких проектов, работающих на общих ресурсах
6. Вариабельность	Оценка трудозатрат имеет вероятностный характер, это значит, что ошибка в оценке накапливается по цепочке работ и вероятность завершения последней работы в срок стремится к нулю
7. Фактор Мерфи	Если что-то плохое может случиться при выполнении задачи проекта, это обязательно случится
8. Закон Паркинсона	Работа будет длиться столько времени, сколько на нее отведено руководителем

Для того чтобы придать официальный статус проекту как мероприятию, имеющему целью решение некоторой задачи, многие компании используют документ "Устав проекта". В Уставе проекта обычно описываются цели проекта, результаты, которые должны быть получены по окончании проекта, требования к результатам, ограничения по срокам реализации проекта и бюджета. После утверждения Устава проекта руководитель проекта официально утверждает в своей роли (некоторые компании еще издают Приказ о старте проекта) и начинает формирование рабочей группы [7].

Таким образом, можно сделать вывод, что управление проектами выступает относительно новым инструментом управления, который действительно является эффективным, ведь при его использовании руководство организации получает гарантию того, что задачи будут четко ставиться перед проектными командами, и в результате выполнения проекта организация будет получать именно то, что требовалось. Кроме того, внедрение системы управления проектами позволяет существенно ускорить реализацию стратегии данной организации за счет того, что сокращаются сроки и затраты на реализацию отдельных проектов. Однако есть и существенные недостатки на данный момент, на устранения которых направлены современные исследования. Одним из решений основных проблем использования управления проектами может стать автоматизация бизнеса, основанная на инфороботах – активных записях в компьютерной памяти, которые создаются с целью отслеживания состояния конкретных ресурсов, что позволит в большей степени контролировать процесс и влиять на его участников.

*Научн. рук. Пилипенко С. Н.*

**Литература:** 1. Шеховцов А. Оптимизация дискретных методов управления проектами / А. Шеховцов // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 62–66. 2. <http://result.by/pages/chetyre-plyus-odna-prichiny-vnedrit-upravlenie-proektami.aspx>. 3. Зарницына К. Управление проектами на предприятии: оценка эффективности / К. Зарницына // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 7. – С. 106–111. 4. Калинина Л. Инструментальные средства управления проектами / Л. Калинина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 75–82. 5. <http://wsclan.narod.ru/manager/6/up1.html>. 6. <http://result.by/pages/novoe-v-upravlenii-proektami.aspx>. 7. <http://result.by/pages/upravlenie-proektami-kak-instrument-osushestvleniya-izmeneniy.aspx>.

Студент 3 курсу  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ

## ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Аннотация. Рассмотрены сущность и значение экономических и социально-психологических аспектов при формировании системы контроля в организации.*

*Анотація. Розглянуто сутність та значення економічних і соціально-психологічних аспектів при формуванні системи контролю в організації.*

*Annotation. The essence and importance of economic and socio-psychological aspects of formation of the control system in the organization are considered in this article.*

*Ключевые слова: адаптация, бюджет, контроль, коллектив, самоконтроль, целеполагание, экономический план.*

Каждая организация в своей деятельности подвергается влиянию различных факторов внешней и внутренней среды, действие которых неоднозначно и может оказать на организацию как положительное, так и негативное влияние. Поэтому возникает необходимость адаптироваться к этим факторам, что, в свою очередь, становится возможным при создании эффективной системы контроля организации. Все это и обуславливает актуальность данной темы.

Целью данной статьи является определение сущности экономических и социально-психологических аспектов контроля, а также их влияния на деятельность организации.

Изучением данной проблемы занимались такие ученые, как: Питер Друкер, Майкл Мескон, Герберт Саймон, Эндрю Гроув, а среди отечественных – Веснин В. Р., Панок Д. Г.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Основной причиной осуществления контроля является необходимость каждой организации своевременно выявлять свои ошибки и исправлять их до того, как они станут препятствием в достижении целей организации и станут необратимыми. Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда они определили цели, задачи и направления деятельности организации. Без контроля начинается хаос и усилия людей становятся невозможными, что и дало основание Питеру Друкеру утверждать, что контроль и определение направления деятельности – это синонимы [1, с. 222].

В организационном плане контроль необходим для выявления неблагоприятного развития событий с тем, чтобы скорректировать план, разработать новые указания, провести реорганизацию и в итоге преодолеть любую из возможных проблем. В психологическом плане контроль должен способствовать повышению мотивации труда и тем самым задавать импульсы для новой постановки целевых задач [2, с. 550].

Способность предприятия адекватно реагировать на изменение экономических условий функционирования, развитой рыночной экономической среды достигается благодаря применению экономических методов. Путем материальной заинтересованности они стимулируют инициативу и ответственность за результаты принятых решений.

К экономическим аспектам системы контроля можно отнести экономический план, экономические стимулы и ценообразование. Экономический план позволяет заранее учесть внутренние и внешние факторы, которые обеспечивают благоприятные условия для развития и функционирования организации. В процессе экономического планирования осуществляется контроль за деятельностью предприятия в целом, за работой его подразделений и выполнением ими плановых показателей, обеспечивается контроль за способами доведения этих показателей до исполнителей и контроль за их выполнением.

Важность данного аспекта контроля состоит в том, что сопоставляя реально достигнутые результаты с плановыми, руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где – потерпела неудачу [1, с. 321].

Еще одним из экономических методов системы контроля выступает бюджет, который устанавливает предельные значения затрат, что не позволяет какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Таким образом, экономические аспекты системы контроля позволяют определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее целей. Определяя успехи, неудачи и их причины, становится возможным быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения организации к ее основополагающим целям [3, с. 257].

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Поэтому без учета их психологии и особенностей поведения строить его систему нельзя [4].

Существует два вида контроля: внешний и внутренний. Идея внешнего контроля заключается в том, что люди лучше выполняют свои обязанности тогда, когда их деятельность находится под постоянным контролем, и при этом точно знают, какое поощрение получит за хорошо выполненную работу и какое наказание понесет за плохую работу.

При этом можно выделить следующие причины улучшения работы при внешнем контроле: руководство использует информацию, полученную после проведения работ по оценке деятельности сотрудников; повышенное внимание контроля может означать, что данная сфера деятельности вошла в раздел важных; большинство людей любят видеть результат своего труда вочию, а контроль делает их общественно-известными.

По-другому выглядит система внутреннего контроля, основываясь на коллективном определении цели организации и ее подразделений. Самоконтроль возможен только в условиях преобладания здорового морально-психологического климата в коллективе.

Помимо положительного воздействия на деятельность организации контроль может также оказать и негативное влияние. Ньюмен сформулировал следующие рекомендации для менеджеров [2, с. 405]:

1. Люди должны чувствовать, что стандарты, которые используются для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей.

2. Двухстороннее общение. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы в системе контроля, то у него должна быть возможность открыто их обговорить.

3. Руководство не должно перегружать своих подчиненных численными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку и краху.

4. При разработке мероприятий контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт создает мотивацию уже тем, что точно говорит сотрудникам, чего ждет от них организация.

5. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, то оно должно справедливо вознаграждать их за достижения установленных стандартов результативности.

Сущность социально-психологических методов сводится к способам влияния на личность и коллективы с целью изменения ими своей трудовой и творческой активности. К ним относятся: повышение социально-производственной активности (копирование лидеров, установление стандартов образцового поведения), социальное нормирование, моральное стимулирование. Эти методы используются с целью гармонизации взаимоотношений работников фирм и установления наиболее благоприятного психологического климата [5, с. 177–178].

Сотрудники организации знают о тех методах и способах контроля, которые применяет руководство для оценки результатов их деятельности. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Также можно выделить тенденцию сотрудников подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится. Такой тип поведения называется поведением, ориентированным на контроль.

Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что сотрудники могут предоставлять непригодную информацию. Некоторые менеджеры сознательно завышают плановые показатели, поскольку заниженные цели увеличивают вероятность реального их достижения [3, с. 290–292].

Известно, что в практике управления современными организациями все более актуальной становится проблема "техноструктуры". Она заключается в том, что определенные слои высших менеджеров в своей деятельности руководствуются сугубо личными или узкогрупповыми интересами в ущерб интересам организации. Эту проблему можно разрешить только при наличии эффективных контрольных систем [6].

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок, что, в свою очередь, увеличивает возможности контроля максимально сблизить реальные результаты с намеченными [4].

Таким образом, в современных условиях, характеризующихся усилением конкурентных отношений, широкомасштабным распространением новых технологий, возникает необходимость усиления внимания теоретиков и практиков корпоративного управления к вопросам контроля, так как еще большее усложнение хозяйственной жизни будет требовать новых подходов к разработке адекватных систем, способных удержать порядок в системах хозяйствования.

*Научн. рук. Пилипенко С. Н.*

**Литература:** 1. Пилипенко А. А. Менеджмент : підручник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, І. П. Отенко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 456 с. 2. Дидковська Л. Г. Менеджмент : навчальний посібник / Л. Г. Дидковська, П. Л. Гордієнко. – К. : Алерта, КНТ, 2007. – 516 с. 3. Мескон М. Основы менеджмента : учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. яз. – М. : Изд. "Дело", 1997. – 493 с. 4. <http://bibliotekar.ru/biznes-43-2/28.htm>. 5. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 687 с. 6. <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn07/11.shtml>. 7. Резник С. Д. Персональный менеджмент : учебник / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 622 с. – Серия "Высшее образование".

Студент 3 курсу  
фінансового факультету ХНЕУ

## МОЛОДІЖНИЙ СЛЕНГ: ЩОДО ПРОБЛЕМИ КЛАСИФІКАЦІЇ СЛЕНГІЗМІВ

*Анотація. Здійснено спробу наукового осмислення одного з найважливіших засобів самовираження сучасної молоді – сленгу, а також класифікації сленгізмів за різними ознаками.*

*Анотация. Сделана попытка научного осмысления одного из самых важных средств самовыражения современной молодежи – сленга, а также классификации сленговой лексики по разным признакам.*

*Annotation. The article describes one of the scientific approaches to the modern language stylistic devices used by the Ukrainian youth – slang, and the classification of the slang vocabulary has been made based on the different criteria.*

*Ключові слова: сленг, жаргон.*

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття активізувався функціональний аспект вивчення мовних одиниць. До таких одиниць належать, зокрема, сленгізми.

Сленг – це нелітературна додаткова лексична система, яка становить паралельну експресивно-оцінну, найчастіше стилістично знижену синонімію позначень загальновідомих понять і належить певній соціальній субкультурі; різновид соціолекту – соціально-маркованої лексики певної суспільної групи (професійної, військової та інших) у межах національної мови. Нерідко сленг має атрибути "молодіжний", "студентський", що значно звужує його значення [1, с. 560].

Про сленг сказано й написано не так уже й багато, але достатньо, щоб спробувати узагальнити написане та класифікувати сленгові одиниці. За основу класифікації можна брати різні ознаки. Найважливішими, на думку автора, є:

1. За методом (способом) творення:

- калька (повне запозичення) – при цьому способі творення слово запозичується повністю зі своєю вимовою, написанням і значенням. Кожний звук у запозиченому слові замінюється відповідним звуком в українській мові згідно з правилами фонетики. Ці лексеми видаються іноземними при вимові й написанні, вони відповідають усім нормам тієї мови, звідки воно було запозичене. Наприклад, *інвалід*, *юзер* – щось не працює; *стриха* – свідомість, здоровий глузд (рос. "криша") [2, с. 60];

- напівкалька (запозичення основи). Цей спосіб найчастіше вживається при перекладі іншомовних термінів і професіоналізмів. За цього способу творення сленгізмів при переході слова з іншої мови в українську остання відшліфовує його відповідно до норм не тільки своєї фонетики, а й граматики. При граматичному освоєнні іншомовний термін стає одиницею української граматики, підпорядковуючись її правилам. Наприклад, *CD-ROM* – *сидиромка*, *to program* – *програмувати* (програмувати), *to click* – *клікати* (тискати на клавіші мишки);

- переклад – утворене цим способом слово (перекладене з іноземної мови українською) здебільшого відповідно до норм словотворення: *відмазатись* (уникнути відповідальності). Іноді молодь використовує неадаптовані російські сленгізми: *пурга* (нісенітниця), *дрєбезгі* – (безвихідне становище) тощо. Запозичуються до сленгу й англіцизми – *фейс* (обличчя), *крейзі* (божевільний), яке часто трапляється в мовленні сучасної молоді, є прямим запозиченням з англійської *crazy* зі збереженням значення. Відповідно утворені слова: *спікати* (англ. *speak*) – говорити, *парті* (*party*) – вечірка, *фазер* (*father*) – батько, *мазер* (*mother*) – мати та ін. У процесі перекладу іноді спрацьовує механізм асоціативного мислення. Асоціації чи метафори, що виникають, можуть бути дуже різноманітними (наприклад, *диск* – "млинець");

- фонетична мімікрія – цей спосіб заснований на збігові семантично несхожих загально-вживаних слів та іншомовних термінів. Слово, яке переходить до сленгу, набуває цілком нового значення, яке ніяким чином не пов'язане із загальноновживаним. До цього явища також належать випадки звуконаслідування, без якоїсь схожості зі словами із стандартної лексики. Такі слова становлять таку собі гру звуками. Вони творяться шляхом віднімання, додавання, переміщення деяких звуків в оригінальному іншомовному терміні. Наприклад: *егор* – Егор, *джерпер* – *джерпер*, *батон* – *батон*.





2. За засобом творення сленгізми виникають таким чином:

- метафорики – це використання слова в переносному значенні. Метафорика – один з різновидів лексико-семантичного способу словотворення, тобто перенесення назви з одного предмета на інший на основі подібності: *синяк* (алкоголік), жаба (жадібна людина) тощо;

- полісемії – використання у мовній одиниці багатозначності: *знати* – 1) говорити неправду; 2) зводити наклеп; 3) нападати, ображати когось;

- антономазії (вживання власного імені на означення загального): *васьок* (людина, яку не поважають); *толук* (ненадійна людина);

- аббревіації, складноскорочення: *ЧМО* (человек морально опущенный: рос.); *ББС* (баба бабі сказала) – ненадійне джерело інформації;

- метатези (перестановки складів чи звуків): *кіндервундер* (вундеркінд);

- каламбурна підстановка: *бухенвальд* – їдальня (від бух – алкоголь);

- фразеологізми (семантично пов'язані сполучення слів): *бути на нулі* (без грошей); *вішати лапшу на вуха* (обдурювати) [3, с. 220–222];

3. За джерелами збагачення сленгового словника:

- кримінальний жаргон, наприклад: *ажур* – все в нормі; *аут* – смерть; *базар тримати* – кричати, обговорювати; *кабак* – ресторан;

- інтержаргон. До таких лексем можна зачислити: *бомж* (рос. аббревіатура "без определенного места жительства"), *малахольний* (ненормальний), *хахаль* (кавалер, наречений);

- власна інтерпретація окремих термінів.

4. Відповідно до сфери спілкування:

- загальноповживані сленгізми, наприклад: *кривий* – низькоякісний, *заточити* – поїсти, *задовбувати* – докучати;

- сленгізми, які вживаються лише в конкретному середовищі:

- мовлення школярів. У сленговому мовленні школярів трапляються слова, що відображають шкільні буденні явища: *плавати* (погано знати матеріал), *хвіст* (заборгованість), *врубитись* (зрозуміти);

- студентський сленг. У студентському середовищі побутують такі лексичні одиниці: *зубрило*, *ботанік* (людина, яка присвячує багато часу навчанню), *ботанік-плюс* (студент, який здає задану роботу завчасно), *друшляти*, *косячити* (прогулювати пари), *стіпуха* (стипендія);

- кримінальне середовище. Окремим видом жаргонної лексики є кримінальний сленг, що вживається у відповідному середовищі, хоча завойовує позиції у розмовно-побутовому мовленні інших суспільних верств. Тут часто трапляються такі лексеми, як: *бивень* (розумово відстала людина), *дядя* (начальник тюрми), *квасити* (пити спиртне), *качок* (масивна людина), *мусор* (міліціонер).

5. За характером і змістом номінації (найменування):

- назви людини:

- а) за статтю (чоловічі назви – *пацан*, *пацук*, *чувак*, *мужчинка*, *тіп*, *дяфік*, *штріх*, *піжон*, *фраєр*; жіночі назви – *бікса*, *тьолка*, *коза*, *жаба*, *чучундра*);

- б) за візуальними ознаками (зріст – *карапет*, *шкет* (низький); *швабра*, *жирафа* (висока людина); худий – *шальовка*, *глист в скафандрі*, товстий – *жиртрест*, *пушистик*; загальний фізичний розвиток – *хлюпик*, *дряблик*, *дохляк*, *дуст*, *качьок*; гарна дівчина – *красопета*, *тьолка*, негарна – *чічіта*);

- в) за віком – *стара вішалка*, *шкапа*, *кляча*, *лошиця* – означення людей похилого віку; *малявки* або *пістолети* – означення неповнолітніх;

- г) за інтелектуальними здібностями – *тупак*, *дятел*, *курка* – означення людей з низькими розумовими здібностями, *ботан* – багато знає, розумний;

- назви частин людського тіла: *чайник*, *лобешня*, *диня*, *башка*, *скворешня* – означення голови; *ротяра*, *їдак*, *жувальник*, *дзьоб*, *пелька*, *писок*, *хавало* – відповідає літературному рот; *морда*, *харя*, *табло*, *фейс*, *пика*, *міна*, *рило* – обличчя; *шнобель*, *шнопак*, *дюндель*, *рубильник* – ніс; *лупалки*, *баньки*, *моргала* – очі; *тормоза*, *лапті*, *копита*, *батони*, *булки* – ноги; *крила*, *граблі*, *заготівки*, *клевні* – руки;

- назви предметів та явищ: *ящик* – телевізор, *хавчик* – продукти харчування, *шмотки* – одяг, *бухло* – алкогольні напої, *лимон*, *бакси*, *дрова*, *бубоси*, *мані*, *бабло* – гроші, *тачка*, *махіна* – засіб пересування;

- назви дій:

- а) фізичні дії людини: *надибати* – знайти, *тормозити* – не розуміти, відставати, *вдуплятися* – починати розуміти щось, *облом* – щось не виходить, *вимітайся*, *сплюнься*, *збрійся* – забирайся геть, *шарити* – розуміти щось;

- б) дії, пов'язані з фізіологічними функціями організму: хавати – їсти, бухати – пити, заливати очі – напиватися;

- в) дії на позначення емоційно-чуттєвих процесів: *круто*, *ульот* – дуже добре, *стрьомно* – не зрозуміло, *я пруся* – стан задоволення, *я в шоці*, *хай мене покрасять* – вираження подиву.

- б. За спорідненістю інтересів осіб, які формують сленгізми. Практично кожна група людей, яких об'єднують спільні інтереси, має свій особливий тип мовлення, який реалізується у сленгових новоутвореннях і є притаманним лише цій групі:



- сленгізми, що вживаються у середовищі людей, які мають справу з комп'ютерами. У цьому колі найчастіше використовують жаргонні слова англomовного походження. Так, можна почути слова: *сідюк* (дисковод та диски CD-ROM), *юзер* (користувач), *мило*, *емеля* замість e-mail (від англійського слова електронна пошта), англійське дієслово *сгаск* (розколювати) стає дієсловом *крєкнути*, а *гаск* (розбивати) – *хакнути*;

- сленгізми, що вживаються у середовищі людей, які цікавляться автомобілями, технікою. Найпоширенішими лексемами цієї групи є назви різноманітних автомобільних деталей та іншого обладнання: *бублик*, *баранка* (кермо), *тачка* (автомобіль), *резина* (шини) тощо;

- сленгізми, що вживаються у середовищі людей, які цікавляться музикою, часто вживають такі слова: *вертушка* (CD-програвач), *савндтрек* (мелодія, що супроводжує відеофільм), *сингл* (CD з меншою, ніж на альбомі, кількістю пісень), *солянка* (збірний концерт);

- сленгізми, що вживаються у середовищі інших людей. Власний сленг мають книголюби, газетярі, спортсмени тощо. До того ж у кожній з названих груп можна виділити підгрупи. Наприклад, спортивний сленг розподіляється на сленг футболістів, хокеїстів, плавців та ін.

7. За стилістичними ознаками сленгізми бувають:

- нейтральні, наприклад: *пацан*, *чувак* – хлопець; *тьолка* – дівчина;

- позитивно забарвлені, наприклад: *мужчинка* – хлопець, чоловік;

- згрублі (негативно забарвлені), наприклад: *чмо*, *мудак*, *бикота* – хлопець; *бичка*, *мимра*, *чучундра*, *шмара* – дівчина.

Отже, як бачимо, сленг – явище поширене і за конкретними ознаками його можна класифікувати. Варто зазначити, що сленгізми нейтральні та позитивно забарвлені – це не шкідливе утворення мови, яке вульгаризує усне мовлення, а органічна та деякою мірою необхідна частина цієї системи. Сленг розвивається, змінюється дуже швидко, він може як легко утворитися, так і зникнути. Ці всі зміни відбуваються для спрощення усної мови та її розуміння. Його використовують у різних сферах суспільного життя.

Сленг – один із найнеобхідніших елементів загальнонаціональної мови. Без нього наша мова не була б такою яскравою, емоційно-насиченою, адже ця мова звернена не лише до розуму, а й до почуттів. А от надмірне захоплення сленгом призводить до засмічення літературної мови, постійного витіснення нормативної лексики, виникнення мовної агресії. Отже, нам не варто вживати сленгові слова і вирази у великій кількості або ж послуговуватися негативно забарвленими лексемами, адже це призводить до звички сприймати життя легковажно, несерйозно, що може взагалі відучити задумуватися над ним.

Для того щоб успішно налагодити своє особисте життя і життя країни, нам варто, передусім, позбутися мовного сміття і почати позитивно говорити та мислити, і тоді на рідній землі пануватимуть злагода і процвітання.

Дослідження сленгу – не лише науково корисне, а й значною мірою цікаве для фахівців-мовознавців, студентів та аспірантів. Елементи українського молодіжного сленгу можуть виступати чинником зацікавлення учнів і студентів українською мовою; її науковим вивченням.

*Наук. керівн. Черемська О. С.*

---

**Література:** 1. Селіванова О. Сучасна лінгвістика: термінологічна енциклопедія / Олена Селіванова. – Полтава : Довкілля-К, 2006. – 716 с. 2. Друм Т. Сленг: погляд з середини / Тарас Друм // Дивослово. – 1998. – № 12. – С 59–60. 3. Ставицька Л. О. Арго, жаргон, сленг: Соціальна диференціація української мови / Леся Ставицька. – К. : Критика, 2009. – 464 с.

# Зміст

<b>Абизова А. А.</b> Мотиваційні напрями підвищення ефективності управління персоналом організації.....	3
<b>Білова А. О.</b> Управління знаннями – запорука успіху організації.....	5
<b>Кривенко К. В.</b> Теоретичні основи оцінки персоналу на підприємстві.....	7
<b>Іванова К. В.</b> Коучинг як метод навчання персоналу та розвитку особистісного потенціалу.....	9
<b>Потапцева С. Ю.</b> Значение производительности труда на предприятии и пути ее повышения.....	11
<b>Ходаківська М. Ю.</b> Сучасні методи мотивації персоналу в українських банках.....	14
<b>Завірюха Ю. В.</b> Ефективність коучингу в системі навчання персоналу.....	17
<b>Зосим О. Ю.</b> Перспективи розвитку соціального партнерства в банках України.....	19
<b>Кузнецова К. О.</b> Проблеми впровадження системи оцінки ефективності персоналу в Україні.....	21
<b>Шеремет Ю. О.</b> Державний фінансовий контроль в Україні.....	23
<b>Задорожнюк Н. І.</b> Професійне навчання кадрів як запорука ефективного виробництва.....	25
<b>Бай К. Ю.</b> Стимулювання персоналу в сучасних умовах.....	27
<b>Барздун М. В.</b> Удосконалення системи оплати праці робітників на підприємстві.....	29
<b>Клименко П. В.</b> Стратегічні аспекти управління персоналом.....	31
<b>Ставицька Г. В.</b> Дефіцит кадрів як одна з проблем сучасності.....	33
<b>Цибренко А. І.</b> Виявлення проблем і формулювання пропозицій в управлінні нормуванням праці.....	36
<b>Обуховська К. І.</b> Переваги створення корпоративного навчального центру на підприємстві.....	38
<b>Ульянова Н. В.</b> Малий та середній бізнес в Україні.....	40
<b>Щоткіна О. В.</b> Стан безробіття в Україні в післякризовий період.....	42
<b>Касьян А. В.</b> Стимулирование персонала как средство повышения эффективности использования трудового потенциала.....	44
<b>Макаренко Ю. В.</b> Бюджетная политика в Украине: проблемы и перспективы.....	46
<b>Ющенко Р. О.</b> Значення системи мотивації персоналу.....	47
<b>Скиба И. Н.</b> Бюджетирование как инструмент эффективного достижения целей организации.....	49
<b>Павличенко В. И.</b> Система информационного обеспечения финансового менеджмента.....	51
<b>Мовчан А. А.</b> Тенденции современного рынка труда в Украине.....	53
<b>Луценко Г. М.</b> Нематеріальна мотивація працівників банківської сфери.....	56
<b>Шевчук А. В.</b> Выбор эффективного стиля поведения в конфликтах на предприятии.....	58
<b>Карпова А. М.</b> Рискообразующие факторы: характеристика и влияние на риски.....	61
<b>Скаска И. Н.</b> Изучение проблем подбора персонала.....	64
<b>Рожко Є. Є.</b> Тренінг як ефективний метод розвитку персоналу комерційного банку.....	66
<b>Акомьолкова Е. В.</b> Корпоративна культура як важіль забезпечення лояльності персоналу.....	68
<b>Дмитрієва Ю. В.</b> Методи підвищення продуктивності праці.....	70
<b>Стеценко В. О.</b> Професійне навчання персоналу як основа розвитку підприємства.....	72
<b>Друзін О. М.</b> Значення створення та підтримки сильного бренда для підприємства.....	74
<b>Надеїна О. М.</b> Удосконалення системи оплати праці в Україні.....	76
<b>Крюкова К. В.</b> Особливості маркетингової товарно-асортиментної політики підприємства в умовах нестабільного середовища.....	79
<b>Шестакова Э. В.</b> Поняття та особливості активного антикризового управління.....	81
<b>Басова Л. С.</b> Оцінювання комерційного потенціалу об'єктів інтелектуальної власності.....	83



<b>Щепановська О. В.</b> Найбільш ефективні методи мотивації персоналу на сучасних підприємствах.....	85
<b>Чернишова К. А.</b> Теоретичні забезпечення інтегрованих маркетингових комунікацій.....	87
<b>Фам Тху Хуен.</b> Перспективы использования контрактной формы оплаты труда для украинских предприятий.....	89
<b>Таран Ю. А.</b> Підвищення ефективності використання персоналу на підприємстві.....	91
<b>Власенко Ю. О.</b> Теоретико-методичне забезпечення моніторингу ідей створення об'єктів інтелектуальної власності.....	93
<b>Алімова А. М.</b> Роль інноваційної стратегії в антикризовому управлінні.....	96
<b>Лихолетов В. М.</b> Вибір стратегії оновлення продукції на підприємстві.....	98
<b>Старокінь О. С.</b> Конкурентоспроможність управлінського персоналу на підприємстві.....	100
<b>Овчаров С. М.</b> Методи зниження ризиків інноваційного проекту.....	101
<b>Булгакова О. А.</b> Взаємозв'язок корпоративної культури та типів мотивації персоналу підприємства.....	104
<b>Фефелов І. В.</b> Теоретичні підходи до розподілу ринку інновацій.....	106
<b>Ліщинська І. В.</b> Ефективність управління персоналом підприємства.....	109
<b>Сітніков Ю. В.</b> Роль інновацій у маркетинговій діяльності підприємства.....	111
<b>Костюк О. В.</b> Управління прибутком підприємства в сучасних умовах.....	113
<b>Петренко А. Ю.</b> Управління інноваційним потенціалом підприємства.....	114
<b>Кисляк Ю. Ю.</b> Оцінка інвестиційно-інноваційних проектів.....	116
<b>Гамрецька О. О.</b> Визначення стратегічних альтернатив та вибір стратегії розвитку підприємства.....	119
<b>Лозова Х. П.</b> Ефективність внутрішнього брендингу як елемента корпоративної культури.....	120
<b>Юношева М. Л.</b> Інновації як головний чинник конкурентоспроможності підприємства.....	122
<b>Романькова Т. І.</b> Сучасні напрями підвищення конкурентоспроможності операційної системи підприємства.....	125
<b>Постацук Г. А.</b> Оптимізація збутової діяльності сільськогосподарського підприємства.....	127
<b>Осикова А. М.</b> Стимулювання збутової діяльності фармацевтичних підприємств.....	129
<b>Чижова О. В.</b> Проблемы внутригосударственных перевозок продукции промышленных предприятий.....	132
<b>Тропов А. В.</b> Оптимизация деятельности автотранспортного предприятия.....	135
<b>Тарасов Е. В.</b> Оптимизация затрат ЗАО "Харьковский инструментальный завод".....	136
<b>Бодня Т. В.</b> Женщина-менеджер в управлении.....	139
<b>Носова И. В.</b> Место мотивации в структуре категории менеджмента.....	141
<b>Кучерова І. Ю.</b> Удосконалення складської діяльності ДП "Новопокровський комбінат хлібопродуктів".....	143
<b>Касумова Е. А.</b> Возможные пути устранения негативного влияния деятельности Змиевской ТЭС на экологию.....	145
<b>Малышко В. В.</b> Технология командообразования в системе менеджмента.....	147
<b>Белова Ю. А.</b> Особенности использования бенчмаркинга в Украине.....	149
<b>Павленко Л. В.</b> Основные аспекты риск-менеджмента.....	151
<b>Цветаш Ю. О.</b> Організація оплати праці на підприємстві.....	153
<b>Компанийцева Е. О.</b> Современные инструменты мотивации: нематериальное стимулирование персонала.....	156
<b>Юрченко А. Д.</b> Предварительный контроль в системе управления предприятием.....	158
<b>Шульга К. В.</b> Організація управління персоналом у комерційних банках.....	160
<b>Никитенко А. Н.</b> Руководство дочерними компаниями в холдинге через механизмы корпоративного управления.....	161
<b>Волковская Я. В.</b> Управление проектами в системе менеджмента предприятия.....	163
<b>Стенько Т. В.</b> Экономические и социально-психологические аспекты формирования системы контроля в организации.....	166
<b>Довгаль Є. А.</b> Молодіжний сленг: щодо проблеми класифікації сленгізмів.....	168